蜕变

传统企业转型心法与手法

『未来所有企业都将是互联网企业』

经不同行业不同企业验证，转型“十六字诀”+“四个层面”
帮助传统企业重新找回赢利

许宁/著



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

版权信息

书名:蜕变：传统企业转型心法与手法

作者:许宁

ISBN:9787508656328

中信出版集团制作发行

推荐序

算起来，这是和君咨询关于传统企业互联网转型系列丛书的第二本，第一本是赵大伟主编的《互联网思维独孤九剑》。

这两本书各有特色。

《互联网思维独孤九剑》从思维的角度，阐述互联网带来的变革及应对之道，该书第一次系统性地阐述了互联网思维，提出九大思维：用户思维、简约思维、极致思维、迭代思维、流量思维、社会化思维、大数据思维、平台思维、跨界思维。而《蜕变：传统企业转型心法和手法》从实战的角度，探讨传统企业如何应对转型，提出了在“互联网+”时代转型升级的心法和手法——守正出奇，既要坚持“用户为本、产品为本、服务为本和产业为本”，又要坚持在业务服务、组织管理乃至商业模式等层面的创新，以奇胜，以正合。

但这两本书又是一脉相承的。

在编著《互联网思维独孤九剑》时，赵大伟是和君咨询千人咨询师队伍中一名普通的咨询师，再往前也只是和君商学院第五届在线班的一名普通学员，前后两年多的时间里，我不知其人，也未闻其事。但他运用在和君商学院的所学及在和君咨询咨询岗位中的所历、所思，创造了一个传奇——让《互联网思维独孤九剑》一书成为中国企业家和经理人思考企业互联网转型的必读书目之一。

在撰写《蜕变》时，许宁同样是和君咨询千人咨询师队伍中一名普通的合伙人。我与他同样接触不多，只知道他一直专注在TMT行业，一直站在传统产业和企业的角度研究互联网、移动互联网，至于研究到什

么程度，在管理咨询工作中应用到什么程度，一概不知。最近他把《蜕变》一书的书稿发给我看，我才知道，原来他已经把他自己的一些思考，以及在管理咨询工作中的一些实践，汇集成书。

在这本书中，可以看到浓浓的和君思想，如“产品经营+资本经营”的经营理念、“结构效率优于运营效率”的战略思想，甚至以和君咨询作为案例，阐述文中观点。新兴互联网技术的产业化，传统产业的互联网化，是“互联网+”时代未来商业浪潮的主旋律，和君集团很早便意识到必须告别传统咨询，迎上这两股浪潮。因此，和君在业内第一个建立“一体两翼”的商业模式——以咨询业务为体，以资本业务和商学业务为两翼，和君咨询提供战略思想和操作方式，和君资本提供资金，和君商学院提供人才，帮助客户企业同时解决管理瓶颈、资金瓶颈和人才瓶颈三大制约企业成长的关键问题，助力企业成长。现在，这一模式正有效服务于传统企业的互联网转型和升级。

“熟知非真知”，但实践出真知，希望这本书能够从另一个角度，帮助到在“互联网+”时代苦苦探索未来创新转型之路的中国企业家和经理人们。

王明夫

2015年11月26日

自序
鹰之重生与传统企业互联网转型

这是一个关于鹰的故事。

鹰是世界上寿命最长的鸟类，它最长可以活到70岁。要想活到那么长的寿命，它在40岁时必须做出艰难而重要的抉择。40岁时，它的喙变得又长又弯，几乎碰到胸脯；它的爪子开始老化，无法有效地捕捉猎物；它的羽毛长得又浓又厚，翅膀变得十分沉重，使得飞翔十分吃力。

此时的鹰只有两种选择：要么等死，要么经过一个十分痛苦的更新过程——150天漫长的蜕变。它必须很努力地飞到山顶，在悬崖上筑巢，并停留在那里，不得飞翔。鹰首先用它的喙击打岩石，直到其完全脱落，然后静静地等待新的喙长出来。鹰会用新长出的喙把爪子上老化的趾甲一根一根拔掉，鲜血一滴滴洒落。当新的趾甲长出来后，鹰便用新的趾甲把身上的羽毛一根一根拔掉。

5个月以后，新的羽毛长出来了，鹰重新开始飞翔，得以再度过30年岁月！

这不是一个关于鹰的故事，这其实是一个关于企业经营的故事。

2013年下半年开始，不断有企业高管或老板向笔者倾诉：“现在生意是越来越不好做了，队伍也越来越不好带了”，但是究竟问题出在哪里，根本原因在哪里，谁也说不清楚，“感觉哪里都有问题，但这些又都不是个事儿”，因为“这么多年都是这么干的”。

问题到底出在哪儿呢？

直至有一天，我再次看到“鹰之重生”这个故事，我好像突然明白了：中国企业就是那只鹰，要想走入下一个辉煌，必须要自我变革，甚至二次创业。唯一不同的是，鹰之所以必须求变，源自自身的生理退化，导致无法适应外部的环境要求，而对中国企业而言，根本原因不是自身的退化，而是外部环境的进化，导致企业无法跟上时代的节奏和步伐。海尔董事局主席张瑞敏先生一语中的，“没有成功的企业，只有时代的企业！”

目前来看，三股力量合力将中国企业推入今天的境地：一是以深化改革、结构调整和产业升级为抓手的政经新常态，这从根本上改变了中国企业生存土壤的土质和营养结构；二是人群和消费的大切换，消费下沉、消费升级以及消费新生代的崛起，从源头倒逼产业的重构和企业的变革；三是以“互联网+”为代表的新技术力量，这股新技术已经形成一股洪流，冲刷社会生活的每一个角落，毫不客气地解构旧商业，同时又就地重建：创造新需求，带来新商业，塑造新产业。

这对中国企业意味着什么？意味着中国企业必须要有不断超越自己、革新自己的勇气，要有引领产业潮流甚至社会潮流、历史潮流的决心。

如何才能做到呢？明朝大哲学家、心学大师王阳明说，“心外无物，心外无理”。对于“心”来说，每一天都是崭新的，每一天都意味着需要重生的勇气和决心。

从这个意义上说，如果心是旧的，那么你的企业、你的部门就不可能跟上时代的节奏。如果“心”是新的，是与时俱进的，甚至是引领潮流的，那么你的企业、你的部门就向新世界迈出了最为重要的一步。

但这还只是“万里长征的第一步”，因为大师王阳明还说过更为重要的一句话：知行合一。

再新潮的思想，再先进的思维，如果不能付诸行动，都不是真正的“知”，甚至不能称之为“知”。传统企业互联网转型，做到“知行合一”，才能真正算是走上了转型之路。张瑞敏在谈到海尔的互联网转型时，曾经说过这样一句话：“熟知非真知，但实践出真知！”我想，作为海尔的掌舵人，作为8万人大团队的领头人，他最明白这样的道理：中国企业的互联网转型，不是说出来的，是干出来的！

因此，在这本书里，我们将主要的内容留给“行”，探讨在这个经济结构、消费结构发生巨变，技术革命成为主流的大时代，传统企业在产品、服务、营销、管理、企业文化甚至商业模式、资本运作上，究竟该如何做，如何行动，才能应对剧变，轻松穿越新常态，昂首阔步走向新世界！

第一部分
未来，已来

第一章
传统企业面临的全新挑战

> 这年头，街上没有兵，也没有马，但总感觉四处兵荒马乱的。
>
> ——佚名

传统企业面临的三大全新挑战

2013年12月，《中国企业家》杂志发表了一篇后来被广为传播的文章，文章标题为：互联网焦虑症。

该文的大意是：百度、腾讯、阿里巴巴等互联网企业，以新兴的互联网、移动互联网、大数据、云计算等为武器，四处跨界翻墙、打家劫舍、颠覆替代、弯道超车，在实体经济领域，掀起一场刺刀见红、你死我活的互联网革命。传统企业的企业家们集体发出感慨："如果我们不革命，早晚会被别人革了命。"为了避免被时代抛弃，传统企业大佬们不得不冒险进入未知的非舒适区，进行血淋淋的左右手互搏，焦虑随之而来。

自此，"互联网焦虑症"作为一种特殊的"流行性疾病"在中国商界广为流行，大至上市公司的老板，小至街边手机店的店主，无一例外地被"传染"。

互联网到底有多可怕？换句话说，这一轮互联网革命，对传统企业

来说，到底有多大的影响？

耳听为虚，眼见为实，从笔者近两年在中国商业原生态中的观察和实践看，当前传统企业的“互联网焦虑症”主要呈现以下三大症状。

症状一：

老师傅被从天而降的对手，以没人见过的套路打翻在地

互联网已经席卷一切。

仿佛一夜之间，一群依靠互联网武装起来的“野蛮人”，冲到各行各业的大公司门口，开始明目张胆地打劫。

2013年下半年，一条红遍朋友圈的微信，形象地描绘了这一震撼性的画面：

> 1. 最近大家听到最震撼的一句话是：中国移动说，搞了这么多年，今年才发现，原来腾讯才是我们的竞争对手。
>
> 2. 最彻底的竞争是跨界竞争，你本认为收费的主营业务，一个跨界企业进来，直接免费，因为人家根本不靠这个赚钱。你美滋滋地活了好多年，结果到最后不知道是怎么死的。典型的案例如瑞星杀毒软件收费，360进来后全部免费，让整个杀毒软件市场发生翻天覆地的变革。微信免费，让舒舒服服收了十几年通信和短信费的几大垄断运营商们大惊失色。
>
> ……
>
> 9. 未来，酒吧还是酒吧吗？咖啡厅还只提供咖啡吗？酒店就是用来睡觉的吗？餐厅就是用来吃饭的吗？美容业就靠折腾那张脸吗？肯德基可不可以变成青少年学习交流中心？银行等待区域可不

可以变成新华书店？飞机机舱可不可以变成国际化的社交平台？

10. 你不敢跨界，就有人跨过来打劫。未来10年，是一个海盗嘉华年的时代，各种横空而出的“马云”“马化腾”会遍布各个领域，他们两个只是开了个头而已，接下来的故事是数据重构商业，流量改写未来，旧思想渐渐消失，逐渐变成数据代码。

这篇文章的出处已经无从考证，也无须考证，因为谁写的已经不再重要，重要的是写了什么，昭示了什么。

柯达、诺基亚、摩托罗拉、东芝、索尼……一个个曾经如雷贯耳的名字，一个个曾经被中国企业顶礼膜拜的企业，在互联网时代轰然倒下，真的“只剩一地的悲伤”。

尤为讽刺的是，作为相机和胶卷行业鼻祖的柯达，后来被索尼等日系企业凭借数码相机一举打翻在地（当然，索尼也好不到哪里去，后来被以苹果为首的智能手机厂商以集成高品质摄像头的方式淘汰出局），别忘了，数码相机技术的发明者不是别人，正是柯达自己。摩托罗拉，则是手机行业的柯达。摩托罗拉是民用手机的发明者，却被一家之前从未涉足过手机行业的企业——苹果公司淘汰出局，最终手机业务被另一家互联网公司——谷歌吞并。

到底发生了什么？是柯达、摩托罗拉管理不善吗？还是品牌影响力不强？或是人才不够多？

在2012年柯达申请破产保护时，美国媒体曾经这样评价柯达：

柯达公司是一家“五不缺”公司：不缺品牌、不缺技术、不缺资金、不缺团队、不缺渠道：

柯达作为百年品牌，其品牌影响力虽然有所缩水但仍然很有号召力，柯达不缺品牌；

仅从1900年到1999年之间，柯达公司就获得了19 576项美国专利，且单是在数字影像领域，公司就拥有一个超过1 000项专利的组合，柯达不缺技术；

柯达高峰时才占据全球胶卷市场2/3的市场份额，全球员工超过14.5万人，全球各个角落都能很方便地买到柯达的胶卷，瘦死的骆驼比马大，柯达不缺资金，不缺团队，不缺渠道。

那么柯达缺什么呢？“柯达们”缺什么呢？

笔者认为，“柯达们”缺的不是心眼，而是心，一颗“与时俱进”的心，以及壮士断腕的勇气。

很多曾经的王者在面对这一轮互联网革命时，先是犯“看不见”的错误，新玩家早就入场，但是传统大佬们看不见；等这些新玩家渐成气候时，想装作看不见都难，但他们都不约而同表示不屑，从心底“看不起”，认为“那些毫无经验、毫无资源的小毛孩儿，能掀起多大的浪来？让他们玩儿去吧”；等到这些新玩家一个个在行业内成为角儿，攻城略地时，传统大佬们不得不把这些“小毛孩儿”当成最强劲的对手时，他们才发现完全“看不懂”对手的套路和打法；等传统大佬们真正放下身段，看懂对手时，已然来不及，因为此时剑已封喉。

有意思的是，这一“悲剧’正在一遍遍反复上演，剧情基本雷同，只不过主演们在轮换，如微信之于电信运营商，京东之于苏宁、国美，乐视之于有线电视、数字电视，苹果、小米之于诺基亚、摩托罗拉。

在这些“悲剧”的背后，我们隐约可以看到这样一些关键词：跨界、数据、流量。

互联网的出现，让很多异想天开成为可能，如免费电话、无人驾驶汽车等。互联网一方面冲垮许多产业的围墙，使得“有围墙的花园”成为历史，在互联网面前，没有特权，没有围墙，没有专属领地，天下成为

天下人的天下；另一方面，互联网又成为组织资源的新工具，而且很显然，在许多领域，这一工具在组织能力和组织效率上有明显的优势，如在零售领域，京东们之所以能所向披靡，其中有一个重要的原因就在于电商的便利、信息的透明。

症状二：

躺着赚钱、赚快钱的时代结束，以往简单粗暴而有效的打法全面失灵

第二大症状，出现在99%的传统企业身上，具体表现为：躺着赚钱、赚快钱的时代结束，以往简单粗暴而有效的打法全面失灵。

我的同事、快消品品牌营销专家、和君集团副总裁杨旭，针对快消品企业存在的这一通病，曾经从营销的视角，特别撰写了一篇后来被业界奉为经典之作的文章，题为“快消品企业的发家与倒下”，核心观点总结如下：

> 索芙特、好迪、旭日升、太子奶、田七、飘影、蒂花之秀、雕牌……这些知名快消品企业的兴衰历程，我们一个个地分析下来，发现一个从“发家”到“倒下”的九阶段规律：发家——扩张——不促不销——价格坐穿——外聘高手——产生隔阂——合作破裂——回光返照——倒下。
>
> 阶段一：发家。因为运气或者勇气，撞上了一款好卖的产品，就此销量迅速增长，一段时间内供不应求，但是并未着力建设现代化的营销渠道管控能力，而是持续通过各地的代理商发货。货具体卖到什么终端，卖给什么消费者，消费者有什么反馈，一概不知。
>
> 阶段二：扩张。有了第一阶段的原始积累，企业有了钱，开始做广告，打造知名度却没有美誉度。企业在这个时候发展到了顶峰。

阶段三：不促不销。企业在流通渠道尝到甜头，没有动力去做艰苦的终端掌控和直营连锁零售终端，销售工作主要是以渠道促销继续往批发商压货。“10搭1”的政策逐渐缺乏吸引力，慢慢变成了“10搭2”、“10搭3”等。批发商不肯稳定进货，开始等待更大的促销政策；拿到便宜货后，进行囤货，在市场零售价恢复时抛售赚取利润。从而劣币驱逐良币，渠道劣化明显。

阶段四：价格坐穿。在“不促不销”的恶性循环中，企业缺乏新品上市能力以持续打造高毛利产品，实际售价逐步降低，毛利空间狭窄，最终出现零售价和出厂价倒挂的现象，企业第一个生存危机出现。

阶段五：外聘高手。在阶段四的尾声，企业家会外聘高级职业经理人来解决问题，代替老的营销负责人。而且往往认为是销售问题或者渠道问题，所以聘请的是销售总监。销售总监将会一针见血地指出这是渠道结构问题，是缺乏渠道直控终端能力所导致，需要做渠道下沉、指控终端、深度分销。企业家决心做出渠道变革。

阶段六：产生隔阂。

第一次隔阂：由于前面的渠道压货严重，且是属于“不可控压货”，造成价格体系混乱。所以外聘高手一定先进行“清渠道库存”。这个举措很有道理，但是对老板的伤害很大——相当长的一段时间内无法发货，会对企业现金流造成巨大压力。老板会有切身之痛。

第二次隔阂：去库存后，外聘高手将会建设深度分销体系，比如扫街、车载销售、定位、巡店、拜访、整理、生动化、补货等。这些工作虽然增强了渠道网点的控制力，但是也大大增加了分销成本。这个成本首先由企业承担，所以老板的感受是“货没有卖出去，钱花了不少，是不是跑冒滴漏”。其次，经销商被转嫁如此精细操作的分销成本，于是怨声载道。他们作为老板的老朋友，会跟老板告状：“新来的人不了解情况，瞎折腾，我们又不是康师傅，吃力不讨好，做不成的”。老板开始存疑。

第三次隔阂：由于渠道成本无法覆盖，外聘高手决定进行涨价，换得较为丰厚的渠道毛利空间给经销商。于是经销商改变策略，“带着卖”，不靠量而靠毛利高挣钱。但对厂商而言，这就是灭顶之灾。老板非常愤怒，前面做出了各种花销的巨大牺牲，换来的就是销量萎缩。

阶段七：合作破裂。老板和外聘高手的矛盾激烈化，老板质问为何卖不出去，这么高的渠道花销是不是跑冒滴漏；外聘高手认为产品卖不出去是质量问题、制造问题，不是销售问题，“我已经把产品放在货架上最好的位置了，没有推动销售怪谁？怪研发、怪设计、怪生产。不是我的责任”。在这样的冲突下，合作必然流产。

阶段八：回光返照。外聘高手被赶走，老的营销负责人接手回来。各种政策和做法回归老做法。此时，渠道库存清空了、有空间进行产品降价，重新回到批发渠道，会出现一次前面的努力积累的销量红利释放的过程。会出现3~6个月的销量快速增长（虽然是假的，仅仅是重新灌满批发商渠道的库存而已）。此时老板会得到结论：还是老办法靠谱，我被那些所谓专家忽悠了。殊不知，这是最后的回光返照。

阶段九：倒下。在老做法下渠道很快被重新灌满，通路堵塞，价格体系崩盘，企业丧失所有经销商信誉，渠道网络会转向其他竞争品牌，经营陷入停滞。至此，绝大多数中国传统的快速消费品企业就此倒下了。

实际上，不仅仅快消品企业，几乎所有的中国企业，无论央企还是民企，无论大企业还是小企业，都不约而同地发现：钱不再那么好挣了，日子不再那么好过了，以往赖以生存、行之有效的打法渐渐失灵了。

换成专业的术语，叫作传统经营模式的结构性失效。这里所说的经营模式，除了营销模式，还包括产品开发模式、客户服务模式等。

传统产品开发模式的失效。

传统的产品开发模式是成立专门的研发部门甚至研究院，养着一大帮研发人员，他们每天绞尽脑汁“研究”行业技术未来走向，竞争对手在干什么，客户有什么样的评价……最后，这些耗资不菲的研究部门或研究院弄出一大堆可行性报告，搞出不同序列、几十个型号的产品方案，美其名曰“总有一款适合你”。

但在互联网时代，这一模式开始饱受挑战。

我们经常能看到这样的景象，每年推出百款新品的企业被每年只推出十款新品的企业打败，每年推出十款新品的企业被每年只推出一款新品的企业掀翻。

传统营销模式的式微。

传统的营销模式用一个链条概括就是：做广告——广招商——压库存——搞活动。企业通过在主流媒体“烧钱”（网络用语，指大量投钱）做广告，树立影响力和知名度，然后四处召开招商大会，借各地经销商之力快速建立起覆盖一个区域或一省甚至全国的市场网络。然后，通过向经销商压货实现销售。

当然，对于厂家来说，让经销商持续进货才是目的。然而，随着竞争的加剧，尤其是电子商务的隔空叫板，终端销售能力下滑的情况司空见惯。为了促进经销商的持续进货，厂家不得不拿出费用，以赠品、降价、返点等方式支持经销商搞优惠促销活动，以拉动终端销售。

在互联网时代，这一高举高打、快进快出的套路也开始经受前所未有的挑战。这一套路奏效的核心前提是：信息不对称，广告有人信。在互联网时代，一切变得透明，口碑变得比广告更可信，稍有不慎，这样的打法可能导致企业满盘皆输。

传统服务模式的升级。

在传统的运作模式中，客户服务的核心职能是“救火”——专门负责产品出现问题后，进行问题产品补救、安抚客户不满甚至愤怒的心灵……总之，传统客户服务是被动式，是“救火”式，是不得已而为之的。最重要的是，在传统观点里，客户服务就是绝对的成本中心。

在互联网时代，一切都在悄然发生变化。在消费品领域，耐用消费品的“快消化”成为大趋势，小到电水壶、手机，大到汽车、住房，更换频次越来越高，更换周期越来越短。同时，互联网、移动互联网的出现，使得口碑的传播速度越来越快，范围越来越广，坏口碑更是如此。这直接导致客户服务在企业运作体系中命运的大转折：客户服务不再只是“救火”部门，不再只是被动式的解决问题，而是开始在全力“救火”的基础上，承担起“煽风点火”的职能——从服务到服务营销，从客户找上门到主动走进客户的心里。

当然这些还只是表象，从更深层次讲，传统经营模式有三大核心特征：

体量为王，吨位决定地位

改革开放这一声令响，国人开始从消费政治到消费商品，自此开启长达30年的消费大爆发，再加上投资和出口拉动，以及中国特色的市场经济框架，中国经济也由此开启长达30多年、震惊世界的“中国经济奇迹”。“中国经济奇迹”的背后，是一幅万马奔腾、狂沙漫卷、各路英雄逐鹿中原的景象。

在这一中国特色的市场大环境下，催生了一大批重量级的企业和企业家，以及一众独具中国特色的商业流派：以中国移动、中国石油、国家电网为代表的独特资源占有派，作为基础性公共服务企业，它们具有天然的垄断性，改革开放后，它们逐渐形成以资源占有为核心的商业模

式也就不足为奇；以珠江啤酒、汾酒集团、同仁堂等为代表的地区领先型企业，这些企业由于历史原因，在某一区域建立了绝对的领先优势，改革开放后自然而然在某一区域成为市场的王者；东南沿海以OEM（定点生产，俗称代工）为核心的世界工厂派，依托于中国的人口红利和政策红利，处在微笑曲线的最底端，依靠大规模生产获取微薄的利润，等等。

这些企业有一个共同的特点，即其成长逻辑逃不开“三大”：大规模生产、大规模销售、大规模传播。

大规模生产。几乎所有的中国企业最擅长的武器是价格战。随着竞争的进一步加剧，产品同质化更为严重，低价几乎成为所有中国企业拓展业务、争夺份额的唯一武器。在这样的逻辑之下，企业规模越大，产品的边际生产成本越低，在价格战中的底气更足，优势更明显。因此，在传统观念中，几乎所有企业都追求规模，追求体量，经营宗旨是：大鱼吃小鱼，快鱼吃慢鱼，体量决定分量，吨位决定地位。

大规模销售。在大规模生产降低边际成本以获取市场竞争优势的前提下，在销售环节，企业唯一能做的是，竭尽全力快速做大渠道规模，通过“人海”战术实现大规模销售，支撑大规模生产。这时，由于中国实在太过幅员辽阔，多数企业尤其是民营企业资源有限，并不具备全国、全省甚至仅某一区域市场的渠道覆盖能力，因此，基本都采取招商代理的方式拓展市场。

大规模传播。在经销模式下，企业要想实现大规模销售，必须取得经销商和消费者的双重认可，但多数企业是从零起步或是知名度有限，这时，企业唯一的选择是：通过电视、报纸等媒体实现大规模传播，快速做大影响力和知名度，以快速聚集经销商资源，吸引经销商进货。

“三大”模式本质上是以产定销。在此逻辑下，研发环节自然而然奉“机海战术”为上策，以确保销售环节有足够的道具（渠道区隔产品，

卡位、走量、利润产品等）和缓冲地带；服务部门自然而然就是为生产、销售、传播三大核心环节收拾残局，甚至“怎么做都是错”。

粗放式经营，吃到嘴里就是肉

在“体量为王”导向下，企业一心求大，大者为王，吃到嘴里就是肉，无人在乎吃相。在这种情况下，品质毫无条件地让位于规模，表现在经营层面，就是粗放式经营。

从研产供销企业内部运作的视角看，粗放式经营主要体现在以下几个方面：

更习惯做加法而不是减法。

由于工作的缘故，笔者有很多机会与企业研发人员接触和沟通，发现往往都是这样的情形：研发人员一谈到技术两眼放光，一谈到用户双目无神，最终的结果就是，产品研发呈现严重的“技术导向”，设计出的新品就是在老品的基础上不断叠加新技术。

“70%体”段子入木三分地描述了这一现象：一部高档手机，70%的功能是没用的；一款高档轿车，70%的速度是多余的；一幢豪华别墅，70%的面积是空闲的……

更注重功能而不是体验。

无论是研发、产品策划，还是销售，在传统观念中，都更注重产品的功能，如技术参数的提升，与竞品的对比等。在这样的思维理念之下，产品最后被诠释成一堆不知所云的功能参数。

以通信行业为例，全球许多电信运营商都犯了功能导向的错误。在3G上马时，争相宣传自己采用的是全球最先进的3G技术，在4G投入市场时，又犯同样的毛病，恨不得把采用的专利名称都一股脑地写在产品

包装上，以示产品多么“高大上”。实际上，他们压根儿没注意到，99%的手机用户在换4G号码时，最关注的其实是：玩网络游戏卡不卡，下载一部高清版电影需要多长时间；99%的用户其实根本不在意电信运营商采用的是TDD（时分双工）还是FDD（全双工通信技术）的4G技术，他们搞不懂也不想搞懂，更没必要搞懂。

注重价格而不是价值。

传统经营模式中，几乎所有的销售人员都认为低价是最好也是唯一可以依赖的武器。当销量有波动，市场份额被侵蚀时，老板会发现几乎所有销售人员都在重复一句话：我们没有价格优势。很少有人去琢磨价值：我们到底为最终用户提供了什么价值？尤其是不可替代的价值。用户使用我们的产品“值不值”？如果“不值”，应该怎么让我们的产品和服务变得“值”？我们为合作伙伴提供了什么价值？尤其是与竞争对手相比提供了哪些差异化的价值？除了产品本身之外，我们还可以做哪些工作让合作伙伴觉得与我们合作最“值”？

信息不对称，商家主导

传统经营模式另一重要特征是商家主导，准确地讲，是厂商主导，消费者几乎没有话语权。

在传统经营模式之下，企业哪怕干的是粗放式经营的买卖，照样可以大规模、快速放量，这很大程度得“归功于”信息不对称。互联网出现以前，信息传播呈现出两大特征：

1. 中心化分布，因为信息传播的主要渠道是电视、报纸和广播等传统媒体，这些媒体是呈“中心化”分布的，即信息的传递是由如中央电视台、《人民日报》等几个大的媒体中心和如《北京晚报》等一些小的媒体中心完成，控制了中心就控制了信息传播的咽喉。

2. 单向传播，这些媒体天生就是单向传播，没有双向传播机制。

因此，在很大程度，能否在这些媒体中心投放广告、在什么级别的媒体中心投放广告、在什么时段投放广告、投放多长时间多高频次的广告，直接决定了产品最终的销量。这是广告的黄金时代，一支广告甚至可以决定一家企业的生死，一个产业的市场格局。如2000年左右，雕牌凭借一支亲情广告力压汰渍雄踞洗衣粉市场榜首。这本质上就是信息不透明决定的。

商家一方面主导了话语权，另一方面又主导了选择权。在网购出现以前，人们在购物时可选择的余地不多，人们只能在自己熟悉区域的商店进行有限的对比选择，交通成本、时间成本等决定了在消费上，周边的商家卖什么，消费者才可以买什么——消费者只能在有限的选择当中做出相对较优的选择。比方说，哪怕同一款手机北京卖得更便宜，广州的消费者也很难将其列入备选。换句话说，位置决定消费选择，通过对终端店面的控制，商家可以轻而易举地主导消费选择。

无论是话语权还是选择权，在传统经营模式中，商家处于绝对主导地位，消费者只有买或者不买的权利。这也是传统商家的黄金时代，可惜，随着互联网时代的到来，一切都土崩瓦解。

症状三：

队伍越来越不好带

第三大症状，也是最让企业家痛苦的，那就是队伍越来越不好带。

在许多企业，我们都能看到这样的现象：

环境变化得太快，老板一夜白头，天天开会讲转型，高管们表面着急，动作上一点儿都不急，中层和基层员工基本该怎么干还怎么干，甚至听不懂老板在讲什么；

老板和中层基本达成共识，要搞互联网转型，最后搞了很多次培训，听了很多课，甚至请咨询公司进行了专门的战略规划和业务模式设计，但最后发现转型只是流于形式，根本落实不下去；

企业花大价钱从阿里巴巴、京东等知名电商企业挖了很多电商“高手”，来时雄赳赳气昂昂，半年不到“死一半”，一年下来“死光光”，一个不剩；

50、60、70高管和80、90后员工，从价值观、思维方式、工作模式，甚至语言体系，感觉完全是两个世界的人；

85、90后员工十分任性，说撂挑子就撂挑子，上午说要辞职，下午就不见人影；

……

归结起来，实际上就是两个方面的问题：一是传统组织管理模式失效；二是老人思维跟不上时代，年轻人步子却又太快。简单说，一个是组织机制问题，一个是人的问题。

在传统经营模式下，优秀的企业是一架制作精良的机器，流程固化，分工细致，协同合作。老板和管理者需要做的就是按照既定的标准找来一个个“螺丝钉”，把他们按照既定的程式装配在一起，然后通过既定的流程和制度确保他们称职工作。

更深层次讲，传统的经营逻辑就是“战略版图决定组织版图，组织版图决定人才版图”，在稳态经济下，企业的战略是确定的，目标是明确的，组织机制是有章可循的。但当我们一只脚迈入互联网时代后，突然发现这一逻辑已经不再成立，“战略决定组织，组织跟随战略”需要调整为“愿景驱动人才，人才驱动战略”，因为在当下突变的、非连续的环

境下，机会窗口往往一闪而过，此时企业要想抢占先机，有所作为，常常没有充分准备的时间，没法儿瞄准了再开枪，而是大概估摸个方向，先开枪再瞄准，在运动战中调整姿态。

在这种情况下，以“螺丝钉”的标准招人、管人将带来灾难性的结果。很多企业电商做不好，互联网转型不了了之，一方面当然有电商、互联网“高手”自身业务能力不过关的原因，更重要的是，企业老板只是把他们当成一颗“电商螺丝钉”而已，机制不变，业务模式不更新，螺丝钉再多、再强大也无意义。

以“螺丝钉”的标准去选、用、育、留80、90后更是不可想象。在人力资源管理领域，很早便有一个概念，叫“新生代员工”。为什么叫“新生代”？就是因为这些员工与老一代员工在管理属性上已经完全不一样。

有多大的不一样，我们看看90后就知道。90后是不差钱的一代，是“任性”的一代。大多数90后的父母是60后，他们赶上了改革开放的春天，相比50后有更好的财富积累；加之首婚年龄推后，等到90后结婚的时候，他们中的许多人已不再那么担心房子和车子的问题。所以在职场中出现了“裸辞”的怪现象。作为50、60、70后的你需要树立一个概念：我们正迎来一批不那么差钱的员工，他们的牵绊更少，诉求更纯粹，也更难管理，所以，管理方式亟须做出改变。

（延伸阅读：吴晓波，《银行业的未来》，浙商网，2014年6月16日）

这是一场非典型性“互联网+”流感

接下来，我们需要重新定义几个词，这个词将会在接下来的其他章节里反复出现。

非典型性“互联网+”流感

前面提到，互联网焦虑症正在席卷中国商界，让很多人夜不能寐，痛不欲生。但读到这儿，也许你会同意笔者的观点：以“互联网焦虑症”来描述这一轮互联网革命给传统企业带来的影响和冲击，还不够准确，另一个词也许更到位，更形象——非典型“互联网+”流行性感冒，也可简称为非典“互联网+”流感。

何出此言？

首先，这是一场流行性感冒而不仅是焦虑症。焦虑症只是一种心理疾病，简单点讲，只是过度担心或过度害怕某件事情会发生，而实际上这件事可能根本就不会发生。但对传统企业而言，互联网真真切切地带来了致命的冲击和变革，一切都在真实发生，几乎谁都逃不过，这与流感更为类似。

更有意思的是，从医学的角度看，感冒是由外部病毒或细菌入侵，引发发热、咳嗽、流鼻涕、食欲下降等症状，实质上是内部系统失调，免疫力低下，无法适应环境的变化所致。这与当下情况不谋而合，互联网让传统企业“不舒服”，本质上并不是互联网的问题，而是传统企业自身出了问题，或是业务跟不上用户需求的变化，或是管理跟不上市场的变化，或是商业模式跟不上时代的变化，等等，互联网只是引爆了这些问题而已。

还有一点，无论是中医还是西医，均认为一定程度的感冒对身体是有益的：有助于提醒和倒逼体内的免疫系统跟上环境变化。这和互联网与传统企业的关系简直别无二致。互联网带来的也许是一个拐点，一旦跨过去，海阔天空，企业将走入一片更大的天地。

为什么是非典型性的呢？这是因为，目前来看，针对传统企业的互联网转型，或者说互联网时代传统企业到底该怎么走、怎么生存，互联

网流感到底该怎么治，目前还没有可以推广的、标准化的治疗方案。

从笔者的观察和思考来看，相对来说，最佳的治疗思路也许是中医，讲究辨证施治、标本兼治的中医。简单说就是，每家企业的方子也许都不同，甚至不同阶段的方子也不太一样，但其背后的原理是一致的。本书要探讨的重心，正是这些原理。

在这本书中，多次出现诸如互联网、互联网时代等词，这里所说的互联网，不仅指狭义的桌面互联网，还指代广义的互联网，即包括桌面互联网、移动互联网、大数据、云计算、物联网等在内，一切正在改变人类社会组织方式、沟通方式及生产方式的信息通信技术，也可简单理解为“大互联网”。

在这个技术大爆发的时代，如果我们将视野局限在某一项技术，很容易犯“只见树木不见森林”的错误，因为对于传统企业来说，冲击是全方位的，改变也将是全方位的，不在乎是什么技术，在乎是怎么为我所用。

就像我们谈论互联网不仅仅是谈论桌面互联网一样，互联网转型也不仅仅指的是借助互联网、移动互联网、大数据等搞搞互联网营销、卖卖产品、做做数据挖掘等，而是研究大互联网时代的企业营商环境的变革，以及在此新环境中传统企业的新活法。

互联网改造一切，互联网重塑一切，或早或晚。毫无疑问，任何企业都不可能与互联网绝缘，互联网就像水和空气一样，是构成现代社会的一项基本元素。互联网社会（或者说信息社会）是人类社会进化的一个新的阶段，理所当然的，未来所有企业都将是互联网企业。

因此，对传统企业来说，需要思考的是，如何完成自己的进化，以跟上时代进化的节奏；如何实现自己的蜕变，以在时代切换中占据有利的地位。

我想，这必然是一次犹如鹰之重生般的蜕变，需要一次从头到脚的变革。唯有如此，才能抓住下一个30年。

第二章
水面之下的逻辑和作用机制

人生就像是睡莲，“成功”是浅浅浮在水面上的那朵看得见的花，这朵花能否开放得美丽灿烂，取决于水面下看不见的丰蕴根系和充足养分。

——王明夫

水面之下的三股力量

佛语有云，一切皆有因果。如果说传统企业面临的“新问题”是我们能看到的水面之上的“果”的话，那么，水面之下，到底发生了什么？

依据笔者十多年来在中国商业原生态中的观察和思考，导致这些“新问题”的正是水面之下的三股力量：

技术大升级：基于互联网、移动互联网、大数据、云计算、物联网等新技术带来的业务创新、模式创新和理念创新；

用户大变革：消费下沉、消费升级及新生代的消费崛起带来的消费变革和产业变革；

经济新常态：十一届三中全会开启的市场化改革和经济结构调整，由此从顶层设计的角度牵引产业资源重新配置、产业结构重新

调整、产业格局重新排序。

这三股力量，已经成为三股洪流，全面冲击和改写多数产业的前行方向和轨迹，进而改变行业的游戏规则。

更为致命的是，在某些行业，这三股洪流已经实现三军大会师，汇聚成一股令人恐怖的力量，一如当年的蒙古大军，所到之处，城塌旗倒，人仰马翻。

技术大升级："互联网+"改造传统产业

先看来自虎嗅网的一篇名为"大盘点：被互联网改写的16个传统行业"的文章摘选：

1. 新闻业：传统新闻业是冷酷客观、掌握话语霸权的主导者，而互联网自媒体则依托于互联网，发挥更人性化、个性化的优势，解构话语霸权，使得话语权力回归到每一个有话语权的言说者身上。从传统新闻行业到自媒体，可以看作是从话语权威机构对人的信息传播变为一个有人格魅力的人对人的信息传播。

预计未来的新闻业将呈现如下趋势：第一，传统新闻媒体的话语权衰弱，话语权将被分散到各个自媒体的山头。新闻业会反过来向自媒体约稿。第二，自媒体模式必将寻找到可行的赢利点，届时会有更多新闻从业人员出走办自媒体。

2. 电视节目行业：传统电视节目时代，人更像是被迫选择，而互联网使得人的自由选择有了可能。将选择权来了一个大翻转，这导致中国电视节目遭到来自互联网电视的强力攻击，节节败退。

预计未来电视节目行业将呈如下趋势：第一，加速电视节目行业的优胜劣汰；第二，各种有创意的网络节目会横空出世，挤压这

块市场；第三，本地化、长尾节目开始大量出现。

3. 电影行业：互联网让电影行业也像电视节目行业那样，更加优胜劣汰。任何电影的营销策划都已经无法离开社会化，而社会化的主要载体就是互联网，一部电影的成败已经彻底与互联网捆绑。

预计未来的电影行业将呈如下趋势：第一，将出现各种井喷状态，各种外行不断介入来搅局。第二，未来的电影制作成本将大幅降低，电影行业必将迎来小众化、百花齐放。

……

无论新闻业还是电视业、电影业，在互联网洪流冲刷之下，未来将变得“面目全非”。可以说，互联网将毫不客气地改造一切产业，或是以产品为突破口，或是以销售为突破口，或是以传播为突破口，或是以运营为突破口，抑或是全面入侵。

毫无疑问，在这三股力量中，互联网的“妖气”最足，是“砸烂旧世界，建设新世界”的始作俑者。那么，互联网究竟如何改变商业？我们需要系统性地对互联网来一次庖丁解牛式的剖析。

互联网：从桌面互联网到移动互联网

我们先在互联网的历史中，探寻互联网的发展脉络和背后逻辑。

互联网最早诞生于美国。在某种意义上，互联网（Internet）可以说是美苏冷战的产物。20世纪60年代初，古巴核导弹危机发生，美国和苏联之间的冷战状态随之升温，核毁灭的威胁成为民众日常生活的话题。在美国对古巴进行封锁的同时，越南战争爆发，许多第三世界国家发生政治危机。由于美国联邦经费的刺激和公众恐惧心理的影响，“实验室冷战”也开始了。人们认为，科学技术上的领先地位，将决定战争的胜负。而当时科学技术的进步依赖于电脑领域的发展。

到了20世纪60年代末，每一个主要的联邦基金研究中心，包括纯商业性组织、大学，都有了由美国新兴电脑工业提供的最新电脑设备。

美国国防部认为，如果仅有一个集中的军事指挥中心，万一这个中心被苏联的核武器摧毁，全国的军事指挥将处于瘫痪状态，其后果将不堪设想，因此有必要设计一个分散的指挥系统——它由一个个分散的指挥点组成，当部分指挥点被摧毁后，其他点仍能正常工作，而这些分散的点又能通过某种形式的通讯网彼此取得联系。

基于这一思想构建的通信网络，就是互联网的最初形态。随后经过30年的发展，互联网逐步从军事领域延伸至高校、研究机构。

这一阶段，也被称为互联网的萌芽期。这一阶段，互联网的核心逻辑是：信息互联，知识共享，即信息的双向快速传播。

在商业力量的推动下，互联网开始大规模进入媒体领域（由此创造了一个全新的名词：新媒体），并在传统媒体商业模式的基础上，结合互联网产品和传播边际成本趋近于零的特征，衍生出新的业务模式和盈利模式，如网络游戏、网络音乐、在线广告等，这就是Web 1.0时代。

在这一阶段，对互联网来说，最突出的问题是内容奇缺，因此，门户网站成为互联网的主流，在中国，如新浪、搜狐等门户网站开始崭露头角。接下来是被称为“信息爆炸”的阶段，互联网企业恨不得把所有的报纸、杂志和一切可以搬上互联网的信息都搬上互联网，因此，这一时期互联网的最大问题不是信息过少，而是过多，造成信息的堆砌——用户真正需要的信息被大量杂乱的信息所淹没，因此，信息的筛选和搜索成为用户痛点。在这一时期，谷歌、百度等搜索引擎公司正当其时，成为互联网企业中的新宠。

但从本质上讲，这一阶段最大的特点是：线上线下两个世界，井水不犯河水。线上是互联网经济，是在线下传统经济之外另开辟出的一

个“花园”，这个花园从种子到花型，从培育到生长周期，从营业时间到收费方式，都与传统花园截然不同。唯一有关联的是，互联网花园的游客来自传统花园。

随着互联网的进一步发展，人们渐渐发现，与以往任何媒体都不同的是，互联网是最大的舞台，是一个人人可以参与的舞台。而在这当中，“群众的力量”还远未被挖掘出来。至此，Web 2.0时代悄然而至，社区、博客、C2C（个人与个人）电子商务大行其道，它们共同的特点是：搭建一个平台，方便用户参与——用户参与创建内容、提供信息、进行交易、进行传播，用户既是信息的生产者，也是信息的消费者，准确地说，是“产消者”。

与Web 1.0时代相比，Web 2.0时代在本质上并无不同，仍然是一个独立的互联网花园，所不同的是，在进园游客的组织形式、花园的运作方式上，有了进一步提升。

随着3G、4G等移动通信技术的普及，互联网进入到一个新的阶段：移动互联网。移动互联网本质上仍是互联网，即实现的是人与人、人与组织、组织与组织连接的互联网，但与桌面互联网不同的是，移动互联网的“随时、随地、随身”使得互联网的统治范畴不再是局限于办公室或者书房，而是任何一个场景、任何一个时点、任何一个人。这是人类沟通、生产和消费的大解放！

互联网+：从消费互联网到产业互联网

对中国企业而言，从另一个角度看互联网，也许更有价值和意义。

在我国互联网飞速发展的20年中，互联网产业出现了百度、阿里巴巴和腾讯（统称为BAT）这样的互联网巨头，它们各自在搜索、电商和社交领域崭露头角，同时它们也代表消费互联网达到的顶峰状态。

什么是消费互联网？消费互联网是以个人消费者为服务主体，以满足消费者在互联网中的消费需求为目的的互联网类型。消费互联网的核心是媒体，理所当然，其商业模式就是以“眼球经济”为主，即通过高质量的内容和有效信息的提供以制造和提升影响力，获取流量，然后通过广告、电子商务、增值服务等方式进行流量货币化，以此实现盈利和吸引投资，最终形成完整的产业链条。

在互联网发展的前20年中，我国的互联网行业处于由BAT把控主要命脉的消费互联网时代。然而，随着虚拟化进程逐渐从个人转向企业，以价值经济为主要盈利模式的产业互联网将逐渐兴起。产业互联网的到来，意味着各行业如制造、医疗、农业、交通、运输、教育的互联网化。同时，由于传统的消费互联网巨头在行业经验、渠道、网络和产品认知等方面的壁垒，产业互联网将呈现一片蓝海。

产业互联网有别于消费互联网，主要体现在两个方面，一方面是用户主体不同，消费互联网主要针对个人用户提升其消费过程的体验，而产业互联网主要以生产者为主要用户，通过在生产、交易、融资和流通等各个环节的网络渗透从而达到提升效率、节约能源；另一方面是发展动因不同，消费互联网得以迅速发展，主要是由于人们的生活体验在阅读、出行、娱乐等诸多方面得到了有效改善，使用户生活变得更加方便、快捷，而产业互联网将通过对生产、资源配置和交易效率的提升进行推进。

产业互联网的商业模式有别于消费互联网的“眼球经济”，它是以“价值经济”为主，即通过传统企业与互联网的融合，寻求全新的管理与服务模式，为消费者提供更好的服务体验，创造出不仅仅限于流量的更具价值的产业形态。

表2–1 消费互联网与产业互联网的异同

	消费互联网	产业互联网

服务主体	个人消费者	企业生产者
商业模式	眼球经济	价值经济
核心优势	产业电子化 营销网络化 销售电商化	生产的信息化、智能化 供应链的协同化 产销一体化 产品和体验再造
代表企业	百度、腾讯、阿里巴巴、京东	海尔等正在进行互联网改造的传统企业

需要注意的是，不应将消费互联网与产业互联网割裂，割裂就无法完整地把握它们的本质。消费互联网致力于消费者及与消费者连接的虚拟化，产业互联网则致力于企业和研产供销体系的虚拟化，两者相互促进才更有价值。

准确地讲，产业互联网是一种更高级的商业形态，在后端需要实现研产供销资源的智能化、协同化组织和运作，在前端需要提升消费体验甚至是引导消费体验，最终实现“通过前端（消费）的变革牵引后端（研产供销）的变革，通过后端的变革驱动前端的变革”。

以用3年时间从零做到100亿元销售额的科通芯城为例。

科通芯城成立于2010年，是国内首家面向中小企业的IC元器件自营电商。短短3年时间，科通芯城的年营业额已经接近100亿元。它是怎么做到的？

本质上，科通芯城的商业模式就是用互联网和移动互联网工具将IC元器件行业海量的中小客户聚集起来，然后帮助它们与供应商资源实现

低成本、高效率的对接，在帮助它们运转得更有效率时，科通芯城也收获了供应商返点和未来提供高增值服务的可能性。因为在IC元器件行业，呈现明显的两头离散——买方和卖方呈“小散”的状态，但把它们聚合起来能量很大（每年数以百万计的中小企业采购的IC元器件金额高达8 000亿元），这为科通芯城提供了最好的市场基础。

产业互联网的商业模式创新，是科通芯城异军突起的根本原因。

在此基础上的一些微创新，则让科通芯城更领先一步：

> 用“免费”模式维持住积攒多年的大客户关系，然后用大客户的庞大交易量跟上游拿下换货协议等条件，再树立品牌以快速获取中小客户并汇总其需求向上游要价格。简言之，大客户打量、小客户挣钱。
>
> 深度理解业务流、微信、IT系统、大数据之间的关系。科通芯城将线下团队的职能定位为服务，微信为公司数据库、IT系统的核心前台。如此带来的结果是，机器干了事务性的工作，员工则专心开拓市场、服务客户，科通芯城成了一个相对而言轻库存、轻人力，但是生产效率大增的重资产公司。传统代理商体系下，一个销售一年只能服务20家客户，而科通芯城的销售能服务效率提升数倍，科通芯城成立仅4年，年营业额即接近100亿元。

在《第三次工业革命》作者杰里米·里夫金的新作《零边际成本社会：一个物联网、合作共赢的新经济时代》中，杰里米·里夫金甚至提出，人类社会将出现一个超级互联网——IOT（Internet of Things，物联网），这个IOT将由通讯互联网、能源互联网和物流互联网融合而成。

他这样描述这张超级网络：物联网将把这个集成世界网络中的所有人和物都连接起来。物联网平台的传感器和软件将人、设备、自然资源、生产线、物流网络、消费习惯、回收流以及经济和社会生活中的各

个方面连接起来，不断为各个节点（商业、家庭、交通工具）提供实时的大数据。反过来，这些大数据也将接受先进的分析，转化为预测性算法并编入自动化系统，进而提高热力效率，从而大幅提高生产率，并将整个经济体内生产、分销、服务的边际成本降至趋近于零。

总之，对中国企业而言，产业互联网转型意味着从上到下、从前到后、从头到脚的全方位甚至是脱胎换骨式的转型。

用户大切换：消费下沉、消费升级与消费新生代的崛起

几乎在技术升级牵引商业变革的同时，中国企业还面临着用户大切换带来的消费能力、消费结构、消费理念的大变革。

消费大狂欢：消费下沉和消费升级并举

全球著名投行高盛公司曾经在其一份研究报告中指出，中国的消费者大致可以分成4个群体：（1）大众消费者，（2）核心中产阶级，（3）奢侈消费欲望者，（4）顶尖消费者。

大众消费者。这一群体是近年来政府提高最低工资的最大受益者，他们近些年经历了最快速的工资增长，每年上升幅度达到了百分之十几。过去5年，这一群体里面工资水平增长2~3倍的情况并不鲜见，尽管这一增长是从一个低水平的基础上开始的（从人民币500~800元上升到1 500~4 000元）。这一群体的人通常不拥有物业，他们中的许多人都是从农村迁移到城市的新移民。他们拥有有限但日益增长的余钱，他们越来越敢于消费。麦当劳、肯德基、达芙妮和波士登是他们的消费对象。

核心中产阶级。他们大部分是20世纪70年代之前出生的城市居民，现在已人到中年，有了稳定的工作并享受着程度不等的经济成功。这一群体的月收入通常在人民币4 000到30 000元之间。1970年之前出生的这

一代人有一个显著特点，就是大多居住在自己的住房内，但其中不少人因受1966~1976年“文革”的影响，教育受到了耽误，这限制了他们的收入增长空间。抚养和照顾下一代是他们的消费优先选项。另一部分是20世纪70年代以后出生的人，他们大多已购买了第一套住房，并且正在寻求改善居住条件。由于收入与工作技能紧密相关，所以70后的收入增长可能会很快。总体看，这一群体对教育和医疗成本上升很关注，高额房贷也抑制了他们的消费。他们会消费更多，但相比过去几年，消费增长率很可能会放慢。必胜客、大型超市、百丽、周大福是他们的消费对象，他们经常光顾中高档的百货商场。

奢侈消费者。这一群体与核心中产阶级部分有所交叉，但仍然有着与普通中产者不同的显著特点。这一群体大多数处于20~40岁，和同行相比，他们拥有良好的职业前景。他们经常去国外旅游，对国际流行趋势了如指掌。他们喜欢奢侈消费品，能够负担得起1 000~3 000美元的手提包或手表，但还没有成为10　000美元以上昂贵的爱马仕birkin包的主顾。这一群体人数在迅速增长，他们主要的消费对象有星巴克、普拉达、周大福、欧米茄、iPhone，也可能成为澳门赌场大厅的消费者。

顶尖消费者。这一群体非常注重自我，他们不仅包括最富有的人，也包括最有权势的人。对这一群体来说，消费能力是巨大的，但他们的财富增长波动也比经济增长率大得多。他们的购买行为主要是受到财富效应以及自信力的驱动。这一群体是爱马仕皮包、百达翡丽手表、宾利汽车、拉菲红酒的主要买家以及澳门赌场贵宾房的可能消费者。

实际上，这一分类方式过于粗略，中国是拥有13亿人口的超级大国，中国社会科学研究院在2001年发布的题为“当代中国社会阶层研究”课题的研究成果显然“更接地气”。

数十位社会学学者历时3年，通过大量翔实的调查数据，以职业分类为基础，以组织资源、经济资源和文化资源的占有状况为标准，将当代中国社会阶层结构的基本形态划分出了“十大阶层”：国家与社会管理

者阶层、经理人员阶层、私营企业主阶层、专业技术人员阶层、办事人员阶层、个体工商户阶层、服务业员工阶层、产业工人阶层、农业劳动者阶层，以及城乡无业、失业和半失业者阶层。

一、国家与社会管理者阶层：指在党政、事业和社会团体机关单位中行使实际的行政管理职权的领导干部。这一阶层目前在整个社会阶层结构中所占比例约为2.1%。中国的社会政治体制决定了这一群体的高地位。

二、经理人员阶层：指国有、集体、私营和中外合资、外商独资大中型企业中非业主身份的中高层管理人员，目前所占的比例约为1.5%，目前还在发展之中。这个阶层是市场化改革最积极的推进者和制度创新者。

三、私营企业主阶层：指拥有一定数量的私人资本或固定资产并进行投资以获取利润的人，目前所占比例约为0.6%。这一阶层的政治地位无法与其经济地位相匹配。

四、专业技术人员阶层：指在各种经济成分的机构（包括国家机关、党群组织、全民企事业单位、集体企事业单位和各类非公有制经济企业）中专门从事各种专业性工作和科学技术工作的人员，目前所占比例约为5.1%。这一阶层是维护社会稳定和激励社会进步的重要力量。

五、办事人员阶层：指协助部门负责人处理日常行政事务的专职办公人员，主要由党政机关中的中低层公务员、各种所有制企事业单位中的基层管理人员和非专业性办事人员等组成，目前所占比例大约为4.8%。这一阶层是现代社会的社会中间层的重要组成部分，是社会阶层流动链中的重要一环，未来十几年其人员比例将会有明显提高。

六、个体工商户阶层：指拥有较少量私人资本（包括不动产）并投入生产、流通、服务业等经营活动或金融债券市场且以此为生的人。如

小业主或个体工商户（有足够资本雇用少数他人劳动但自己也直接参与劳动和生产经营的人）、自我雇佣者或个体劳动者（有足够资本可以自己开业经营但不雇用其他劳动者）以及小股民、小股东、出租少量房屋者等。根据国家工商部门的登记数计算，目前，个体工商户阶层在整个社会阶层结构中所占比例为4.2%，但该阶层的实际人数比登记人数多得多。这一阶层是市场经济中的活跃力量。

七、商业、服务业员工阶层：指在商业和服务行业中从事非专业性的、非体力的和体力的工作人员，在社会阶层结构中所占比例约为12%。这一阶层与城市化的关系最为密切。

八、产业工人阶层：指在第二产业中从事体力、半体力劳动的生产工人、建筑业工人及相关人员，目前所占的比例为22.6%左右，其中农民工占产业工人的30%左右。经济改革以来，产业工人阶层的社会经济地位明显下降，使得这一阶层的人员构成发生了根本性的变化。

九、农业劳动者阶层：这是目前中国规模最大的一个阶层，是指承包集体所有的耕地，以农（林、牧、渔）业为唯一或主要的职业，并以农（林、牧、渔）业为唯一收入来源或主要收入来源的农民。由于这个阶层几乎不拥有组织资源，所拥有的文化资源和经济资源往往也低于上述所有阶层，所以在整个社会阶层结构中的地位比较低。

十、城乡无业、失业、半失业者阶层：这是特殊历史过渡阶段的产物，是指无固定职业的劳动年龄人群（排除在校学生），目前所占比例约为3.1%，其中的许多成员处于贫困状态。目前，这一阶层的数量还在继续增加。

这十大社会阶层由于掌控的资源不同、收入不同、社会地位不同，在价值观、消费理念、消费能力、消费结构上有很大差异。因此，报告又将其分成了五大社会等级。

“社会上层”包括了第一、二、三、四类中的小部分人，比如院士级别的高级知识分子、资产过亿的私营企业主、CEO级的高级职业经理人、大型国有企业高管，以及副部级以上干部等。这些人大约占社会总人口的1%左右。

第五、第六类，以及一至四类中除了社会上层的那部分人，构成了我们现存的中间阶层，即所谓中产阶层，目前约占总人口的20%，并以每年1%的速度递增。

第七、八、九、十则构成了社会的中低层。这占据了中国人口的大部分。这些人所占有的组织资源几乎为零，经济条件较差，文化水平较低。其中农业劳动者阶层占社会总人口的42.9%（见图2–1）。

值得注意的是，尽管目前社会各阶层的位序关系已经基本形成，但目前尚处在急剧变化的窗口期，一些社会阶层正在分化，一些社会阶层正在形成；一些社会阶层地位在上升，一些社会阶层地位在下降。

中国社会阶层的这些变化，从根本上牵引着消费的变革、商业的变革。如手机在社会中底层的普及带来手机产业的大发展，汽车在社会中层的普及决定了中国成为全球汽车销量最大的市场。

总体来说，随着可支配收入的提升和社会保障体系的健全，在中国社会中低阶层中，出现了明显的消费普及大潮（对农民、中西部地区来说，用“消费下沉”来描述更为形象）；而对社会中高阶层来说，则是消费大升级。一上一下，构成了中国全民消费的大狂欢。

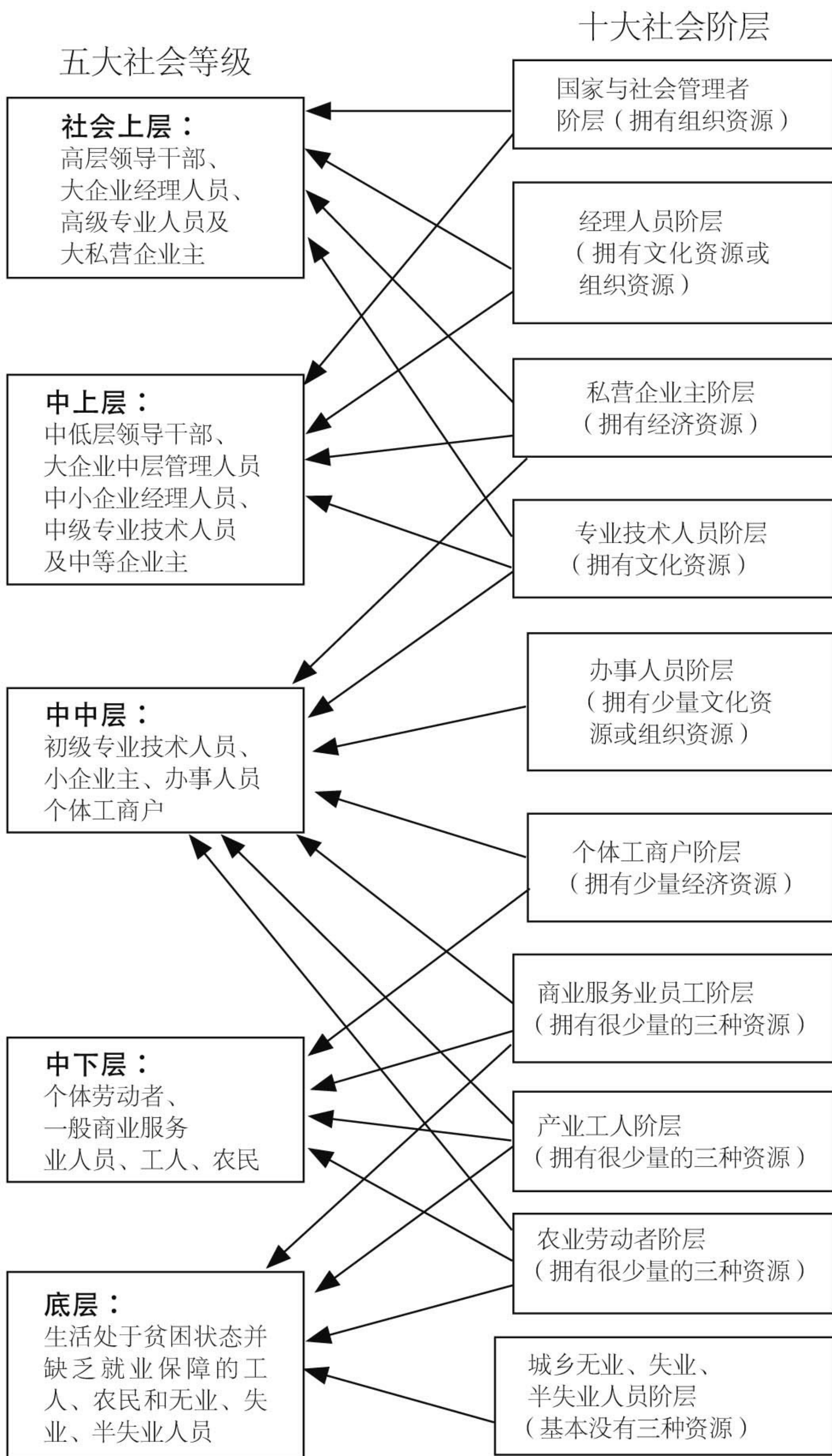

五大社会等级
十大社会阶层
社会上层：
高层领导干部、
大企业经理人员、
高级专业人员及
大私营企业主
中上层：
中低层领导干部、
大企业中层管理人员
中小企业经理人员、
中级专业技术人员
及中等企业主
中中层：
初级专业技术人员、
小企业主、办事人员
个体工商户
中下层：
个体劳动者、
一般商业服务
业人员、工人、农民
底层：
生活处于贫困状态并
缺乏就业保障的工
人、农民和无业、失
业、半失业人员
国家与社会管理者
阶层（拥有组织资源）
经理人员阶层
（拥有文化资源或
组织资源）
私营企业主阶层
（拥有经济资源）
专业技术人员阶层
（拥有文化资源）
办事人员阶层
（拥有少量文化资
源或组织资源）
个体工商户阶层
（拥有少量经济资源）
商业服务业员工阶层
（拥有很少量的三种资源）
产业工人阶层
（拥有很少量的三种资源）
农业劳动者阶层
（拥有很少量的三种资源）
城乡无业、失业、
半失业人员阶层
（基本没有三种资源）

图2–1 中国五大社会等级与十大社会阶层

新生代的消费崛起：80、90后成为主流消费人群

另外一个值得注意的现象，尤其是对消费品企业来说，是人口结构变迁带来的消费结构、消费理念的变迁，从而倒逼企业在产品研发、营销推广、品牌传播和渠道布局等层面的创新转型。

据媒体报道，中国正进入历史上第三个消费顶峰，与以往不同的是，这一次消费的核心人群是80、90后。数据显示，目前中国80、90后消费者到达4亿人（如果再加上潜力股“00后”，这一数字将达5.5亿），其消费潜力大到可怕。

更为重要的是，这些被媒体称为新生代的年轻群体，与他们的父辈50、60、70后，由于成长环境不同，在价值观和消费理念上也截然不同（见表2–2）。

表2–2 50、60、70后VS.80、90、00后

	50、60、70后	80、90、00后
成长环境	物资短缺，讲求节约 单一文化 社会结构相对稳定	物资丰富，讲求享受 多元文化 社会结构急剧变化
价值观	奉献自我，为别人而活	表现自我，为自己而活
消费特征	消费保守 集体主义 相信品牌甚至迷信品牌 不习惯使用手机和电脑	超前消费 自我，小圈子文化 不盲信品牌 手机不离身，网络重度用户

	计划性强 工作第一	跟着感觉走 娱乐至上

对传统企业尤其是消费品企业来说，如果不能跟上消费者的节奏，跟上80、90、00后的消费节奏，被市场淘汰只是时间的问题。

经济新常态：产业升级与企业转型

国内著名经济学家吴敬琏认为，中国经济最大的特色是“半统治半市场化的共同体”，政府对资源分配的控制和对经济活动的干预，在很大程度上决定着中国经济的走向，影响着多数企业的发展和命运。政府在经济乃至政治上政策导向的改变，也是导致传统企业在战略选择和企业经营上做出调整的决定性因素之一。

改革开放30多年来，中国经济高速增长，到2014年开始进入一个新的拐点，这个拐点的核心特征就是三期叠加。

何为“三期叠加”？

一为经济增速换档期。维持经济中高速增长的人口红利、资源红利等动力正在变弱，经济增速逐渐告别10%的持续高增长时代，转向“七上八下”的合理区间。

二为前期刺激政策消化期。前期“四万亿”、拉动内需等大规模刺激政策的“红利”还未消化完毕，体现在房地产等资产价格泡沫过大、地方债务风险等方面。

三为结构调整阵痛期。产业过剩、经营困难成为常态。

三期叠加的背景下，使得中国最高决策层认识到，中国经济必须要

调整结构，转变方式，走入新常态。

2014年5月，习近平总书记在河南调研时首次明确提出，“中国发展仍处于重要战略机遇期，我们要增强信心，从当前中国经济发展的阶段性特征出发，适应新常态，保持战略上的平常心态”。

何谓新常态？“新”就是“有异于旧质”，“常态”就是时常发生的状态，新常态就是不同于以往的但又会是相对稳定的状态。这是一种趋势性、不可逆的发展状态，意味着中国经济已进入一个与过去30多年高速增长期不同的新阶段。

从官方的言论来看，新常态有三大特点：

速度：从高速增长转为中高速增长，从求量转向求质；

结构：经济结构不断优化升级，走向“质量更好，结构更优”；

动力：从要素驱动、投资驱动转向创新驱动，增长动力更为多元化。

新一届领导班子上台以来，对中国的政治和经济生态进行了大刀阔斧的改革。在笔者看来，这些改革就是围绕四化来展开：政治上“去腐败化”、经济上“去空心化”、金融上“去杠杆化”、产业上“去产能化”，以实现“稳增长、转方式、调结构、促改革”的战略目标。

目前来看，新一届政府正从5个方面推进改革：

1. 防控和化解财政金融风险。当前财政金融风险隐患集中在地方融资平台、房地产、产能过剩行业等领域，通过改革强化约束、增进效率，以局部风险有序释放争取不出现系统性风险。

2. 以破除行政性垄断、促进竞争为重点加快基础产业领域改革，在行政性垄断问题突出的基础产业领域，放进去一两个大的竞争者，能够产生有效竞争。

3. 以服务业为重点，加快对外开放和对内放开，着力推进金融、教育、医疗、文化、体育等领域的对外开放。

4. 以降成本为重点促进企业盈利模式转换。从国际和国内经验看，企业转变发展方式和盈利模式，最根本和直接的体现就是降低成本，当前对企业转型升级形成严重制约的是劳动力成本、土地成本、资金成本、流通成本、知识产权保护成本和准入成本。降低这6项成本将是下一步改革的重点。

5. 积极推动产业转型升级和创新驱动。加快制造业转型升级，逐步实现由低成本要素驱动向创新驱动的转换。通过推行“大众创业、万众创新”，要使企业真正成为创新主体，通过竞争形成一批创新型行业龙头大企业和大量的创新型中小企业。

在新常态下，企业的转型升级迫在眉睫。

究竟该如何创新？如何转型升级？

在李克强总理2015年的《政府工作报告》中已经给出了一个重要的方向：制定“互联网+”行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展，引导互联网企业拓展国际市场。

换句话说，政府从顶层设计的角度，已经将互联网作为一种重要的工具，期望借助这一工具，助力经济的结构转型和产业升级。这一升级包括现代制造业、现代农业、现代服务业、现代金融的升级改造，包括中国经济各行各业的升级改造。

可以预见，在未来3~5年内，在政府的推动下，互联网一定会成为除水、电、气之外的第四个民生基础设施，这个网络将包括天网（无线网）和地网（光纤网）两张网，实现全方位、全时空的覆盖。同时伴随这个信息网络的是物流网和金融网的建设，真正从根本上支撑和推动经济结构转型和产业升级。

第二部分
运筹帷幄，决胜“互联网+”时代的新活法

第三章
传统企业怎么办：守正出奇！

传统企业常犯的四个错误：看不见、看不起、看不懂、来不及

面对互联网，传统企业常犯4个错误：

看不见

就如18世纪60年代的蒸汽机革命，及19世纪70年代的电气革命，互联网正在掀起一场史无前例的互联网革命。之所以称之为革命，是因为从21世纪初开始，互联网正在极有耐心、一点一滴地逐步改造传统产业的前行轨迹和游戏规则——从“结构”上彻底改变而不是“运营”上的小打小闹。

可惜的是，很多大老板、大企业家竟然在这些变革发生好些年以后，还看不见发生在自己眼皮儿底下的变化。

这就是面对互联网，传统企业常犯的第一个错误：看不见。

看不起

直到有一天，行业被这些从天而降的对手弄得“混乱不堪”，企业被这些人搞得“举步维艰”，客户和市场份额“莫名其妙”地丢失和缩水，这些“家伙”才开始进入传统企业的视野。但在远远观望这些新对手的做法之后，传统大佬们立马转身离去，因为在这些功成名就的老江湖看来，

这些新对手“完全是在瞎胡闹”，“他们掀不起什么波浪来”，再也不将他们放在眼里。

这就是面对互联网，传统企业常犯的第二个错误：看不起。

看不懂和来不及

直到企业被这些新对手“莫名其妙”地逼到墙角，同时大量的得力干将被挖墙脚时，传统企业才发现不得不直面、研究这些新对手。有些企业甚至为此专门从各部门抽调精干分子组成“互联网转型”研究团队，专门研究这些互联网企业，结果研究来研究去就是不明白它们是如何一飞冲天的，也不清楚自己如何做才是对的。

这就是面对互联网，传统企业常犯的第三个错误：看不懂。

当传统企业有一天终于看懂对方的打法时，已经完全“来不及”，因为产业变革窗口期已经过去，新的产业结构和游戏规则已经形成。这就是“来不及”。

所幸的是，就笔者看来，对于多数传统行业而言，互联网带来的传统产业转型升级才刚刚开始，现在做出改变还为时不晚。

顺势而为，用互联网武装自己

那么，传统企业应该怎么办？

改变自己，顺势而为

在生存环境发生剧变的情势下，唯一不变的是变化。毫不夸张地说，墨守成规的传统企业与侏罗纪的恐龙并无本质的差异。

因此，变中求生、变中求大、变中求强成为唯一理性的选择。

重新认识互联网，用互联网武装自己（互联网+）

互联网既是给传统企业带来无尽痛苦的“病菌”，同时也是治疗“互联网病”最为重要的“药引子”。

要用好这个“药引子”，我们需要重新认识它，重新认识互联网。

我们需要从三个层面认识它。

第一，互联网本身是一个工具。互联网的出现，从某种意义上讲是人类信息沟通、生活方式的一次大解放；对企业来讲，主要体现在四个方面：一是管理的信息化，二是营销的网络化，三是销售的电商化，四是运营的数据化。

第二，互联网带来一种全新的运作思维，即所谓互联网思维。

第三，也是目前被忽略的，但实际上，它的重要性却远远超出前两者，它就是互联网精神，即：平等、开放、协作、自组织、自进化。

管理信息化

管理的信息化，信息技术在传统企业的最早应用，造就了如微软、IBM、用友、东软等一批国内外的大型IT大企业。

针对企业信息化问题，美国管理信息系统专家、哈佛大学教授查理·诺兰通过对235个公司及其部门发展信息系统的实践和经验总结，提出了著名的企业信息化建设六阶段理论，即“诺兰模型”。

初始阶段

计算机刚进入企业，只作为办公设备使用，应用非常少，通常用来完成一些报表统计工作，甚至大多数时候被当作打字机使用。

在这一阶段，企业对计算机基本不了解，更不清楚IT（信息技术）技术可以为企业带来哪些好处，解决哪些问题。

在这一阶段，IT只被作为简单的改善办公设施的工具来对待，采购量少，只有少数人使用，在企业内没有普及。

扩展阶段

企业对计算机有了一定了解，想利用计算机解决工作中的问题，比如进行更多的数据处理，给管理工作和业务带来便利。

于是，应用需求开始增加，企业对IT应用开始产生兴趣，开发软件的热情开始高涨，投入开始大幅度增加。

但此时很容易出现盲目购机、盲目定制开发软件的现象，缺少计划和规划，因而应用水平不高，IT的整体效用无法突显。

控制阶段

在前一阶段盲目购机、盲目定制开发软件之后，企业管理者意识到对计算机的使用超出控制，IT投资增长快，但效益不理想，于是开始从整体上控制计算机信息系统的发展，在实操上要求组织协调，解决数据共享问题。

此时，企业IT建设更加务实，对IT的利用有了更明确的认识和目标。

在这一阶段，一些职能部门内部实现了网络化，如财务系统、人事系统、库存系统等，但各软件系统之间还存在“部门壁垒”“信息孤岛”。

信息系统呈现单点、分散的特点，系统和资源利用率不高。

统一阶段

在控制的基础上，企业开始重新进行规划设计，建立基础数据库，并建成统一的信息管理系统。企业的IT建设开始由分散和单点发展到成体系。

此时，企业IT主管开始把企业内部不同的IT机构和系统统一到一个系统中进行管理，使人、财、物等资源信息能够在企业集成共享，以便更有效地利用现有的IT系统和资源。

不过，这样的集成所花费的成本会更高、时间会更长，而且系统更不稳定。

数据管理阶段

企业高层意识到信息战略的重要性，信息成为企业的重要资源，企业的信息化建设也真正进入到数据处理阶段。

这一阶段中，企业开始选定统一的数据库平台、数据管理体系和信息管理平台，以统一数据的管理和使用，各部门、各系统基本实现资源整合、信息共享。IT系统的规划及资源利用更加高效。

成熟阶段

到了这一阶段，信息系统已经可以满足企业各个层次的需求，从简单的事务处理到支持高效管理的决策。企业真正把信息通信技术（ICT）与信息系统同整个管理过程结合起来，将组织内部、外部的资源充分地整合、利用，如应用SCM（供应链管理）、CRM（客户关系管理）、BI（商业智能）等扩大企业资源的外延，并以更加丰富翔实的

信息辅助高层决策，从而提升企业的生存能力、管理水平、竞争实力和发展潜力。

中国企业的信息化之路，基本是遵循这样的路线在走。

应该说，管理信息化在中国企业的发展壮大的过程中，起到了至关重要的作用。信息化管理，至少在以下几个方面，为企业创造了独特的价值：

提升了管理的效率。如OA（办公管理）等系统的应用，大大提高了企业内部信息的流动速度，这对非集中办公的企业，尤其是有大量外勤人员的企业和有大量分子公司的大型企业，可以提高决策上传下达的效率，使管理变得更高效。

提升了管理宽度和深度。如SCM（供应链管理）系统、销售人员管理系统、渠道管理系统，将原来难以管理的节点借助信息化手段纳入管理范畴，大大提升了管理的宽度和深度。

提升了企业决策的效率和应变能力。如BI（商业智能）等系统的应用，使得企业经营数据可以实时呈现，实时分析，从而业务人员和管理人员可以随时掌握业务和市场经营状况，大大提高了企业的决策效率和市场应变能力。

提升了资源利用率，一定程度上放大了资源价值。如库存管理系统等应用，加强了规模资源的实时、量化管理，从而可以提升闲置资源的利用率。再如知识管理系统的上线，加速了知识和经验在企业的分享和分发，驱动业绩的增长，在一定程度上放大了资源的价值。

降低了对“人”尤其是“能人”的依赖。如财务管理系统的应用，大大降低了财务人员的工作量，并提升了准确率；CRM（客户关系管理）等系统的应用，帮助企业更好地沉淀客户资源，掌控客户资源，降低对大销售网络的依赖。

正因如此，中国诞生了万亿级别的企业信息化产业，成为全球IT企业争相占领的新高地。但是，从全球范围看，中国企业的信息化无论是从普及率还是应用效果，在全球排名都垫底。为什么？从根本上讲，无论是OA还是CRM，或是SCM、BI等信息化系统，解决的都是运营层面的问题，带来的是运营效率的提升，而对中国企业尤其是中国民营企业来说，最紧要的问题不是在运营效率，不在运营层面，而是结构效率，在结构层面。

何谓运营效率？何谓结构效率？这得从中国企业背后的大环境——中国经济说起。

相对欧美发达国家的市场经济，中国经济是转型经济。在欧美发达国家，大多数产业经历了长期淘洗的过程，已经形成了寡头垄断格局，形成了竞争均衡条件下的稳态经济。比如美国汽车行业里的三分天下格局，软饮料行业和飞机制造行业里的双寡头格局等。在竞争均衡格局下，产业和商业是相对稳定的，商业模式、产业秩序、竞争策略和竞争方式都趋于稳定，产业内的商家大多处在“运营”状态，谁都很难打破和重构产业格局。这是成熟市场经济体的商业环境。

中国企业的经营环境则很不同。中国经济大势的核心特征是：转型加转轨背景下的结构变迁经济。中国大多数产业都还处在“春秋战国”阶段，没有经历足够多的淘洗过程，没有进入竞争均衡的产业状态，产业内的企业面临的关键命题是：在结构变迁、格局动荡下，如何在维持生存的同时占领未来格局的先机？

正因如此，中国经济过去30年总体呈现出“跑马圈地、逐鹿中原”的景象。在此过程中，雅的和俗的，荤的和素的，文明的与野蛮的，知识的与武力的，老实厚道的和胡作非为的，理性的和疯狂的，共同构成我们这个时代商场风云的庞杂叙事和宏大交响。你会发现每个人都在以自己的方式获得成功，当然也有可能获得很大的失败。

在这种转型经济的结构变迁背景下，决定中国大多数企业命运的是结构变迁和资源占领，而不是盈利水平。盈利、利润，在很多时候，对中国企业来讲，没有长远意义上的战略价值，真正有价值的是你在产业变迁的潮流里扮演的是什么角色，处在什么地位，是结构变迁中被边缘化者和被淘汰者，还是领导这场结构变迁的自觉者和推手。这是中国企业生存的关键命题。

根本上说，信息化产品是稳态经济、成熟市场环境下的产物，出发点和落脚点均是如何提升企业的运营效率；在既有的产业结构、资源结构和管理结构下，如何通过管理的改进提升企业的运营能力，从而提升企业的盈利水平。而对于“转型经济”中的中国企业尤其是民营企业而言，上至经济结构下至产业结构都可能随时会发生变化，每一天都是新的，企业的比拼首先在结构层面，即如何实现资源的占领和资源的结构化配置，如何通过资源的结构配置驱动业务、人才和组织等因素的配置，以塑造结构化的竞争优势。在这一点上，信息化产品难以胜任，甚至无所适从。

也正是因为这样，企业信息化进程中常常出现这样的“怪现象”：花了不菲的价格刚刚部署好的信息系统，因为企业内部部门和人事的调整，流程大幅度改变，导致系统无法使用，只能搁置一旁，直至无人问津。

营销网络化

营销的网络化即所谓的互联网营销，是通过门户网站、搜索引擎、网络社区、电子邮件、微博、微信、百科、贴吧等桌面互联网、移动互联网的新媒体方式，进行产品、服务或者品牌的推广和传播。

营销的本质是“注意力经济”，营销网络化的驱动力来自注意力的转

移——随着微博、微信等新媒体应用的不断普及，年轻人的注意力逐渐从传统媒体转向新媒体，最终倒逼商家不得不调整自己的广告投放等营销资源，确保其“随用户转向”。

互联网营销开辟新方式

如果说传统的营销方式是“地面推进”的话，互联网营销是典型的“空中打击”。相对传统地面推进方式，空中打击有其独特的优势：

第一，互联网营销更精准。

第二，互联网营销可以实现用户交互。

网络营销具有交互性和纵深性，它不同于传统媒体的信息单向传播，而是信息互动传播。通过链接，用户只需简单地点击鼠标，就可以从厂商的相关站点中得到更多、更详尽的信息。另外，用户可以通过广告位直接填写并提交在线表单信息，厂商因此可以随时得到宝贵的用户反馈信息，进一步减少用户和企业、品牌之间的距离。同时，网络营销可进一步满足产品查询需求。

第三，互联网营销可以实现营销、销售一体化。

互联网营销带来新理念

1898年，美国广告学家E.　S.刘易斯通过对大量样本的消费行为研究，总结出营销操作法则：AIDMA法则。

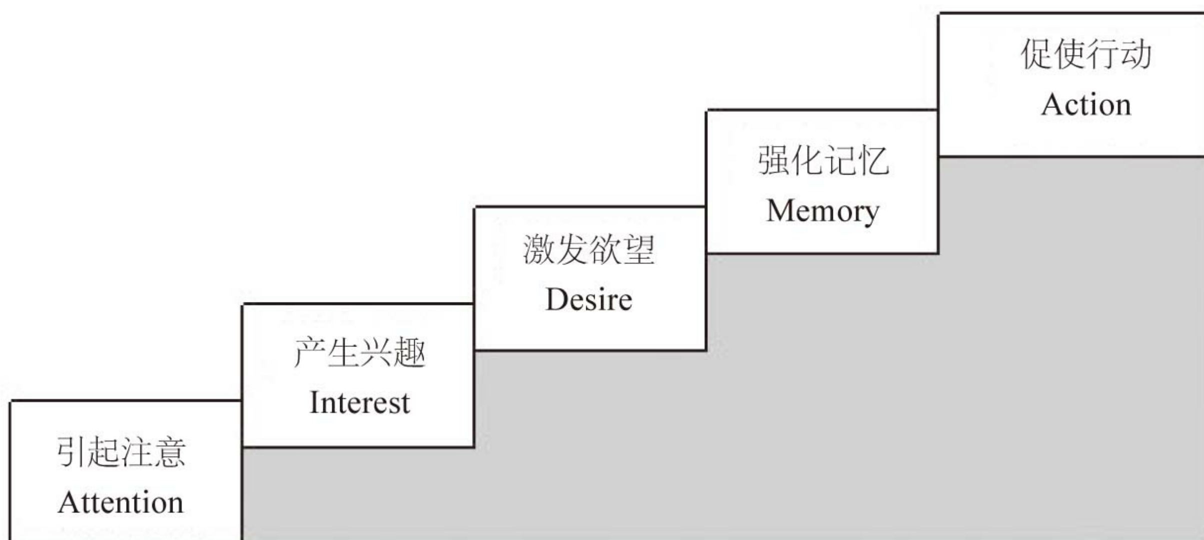


图2–1 AIDMA法则示意图

该理论认为，消费者从接触信息到最后达成购买，会经历这5个阶段：Attention（引起注意）→Interest（产生兴趣）→Desire（唤起欲望）→Memory （加深记忆）→Action（促成行动）。通俗地讲，就是“看得到”“买得到”，通过广告吸引眼球，赚取流量，通过渠道转化购买，赚取销量。

然而随着人们身边信息环境的巨变，消费行为也随之发生巨变。随着互联网的普及，无论是谁都很容易接触到各种信息，消费者注意到商品、服务或广告之后，开始对感兴趣的信息主动进行深入发掘，并将获得的信息与他人分享，这种主动的信息接触越来越普遍。也就是说，除从企业（信息发送方）到消费者（信息接收方）的信息传递之外，消费者自主进行的信息搜索与信息分享这两大行为对最终决定购买起到越来越重要的作用。

基于这样的变化，一种全新的消费行为模式——AISAS理论由此产生。与AIDMA模式相比，这一模式将心理变化过程Attention（引起注意）、Interest（产生兴趣）、Desire（唤起欲望）、Memory（加深记忆）进行了归纳整合，同时扩大了行为变化的过程Search（主动搜

索）、Action（促成行动）、Share（信息分享），即：Attention（引起注意）→Interest（产生兴趣）→Search（主动搜索）→Action （促成行动）→Share（信息分享）。

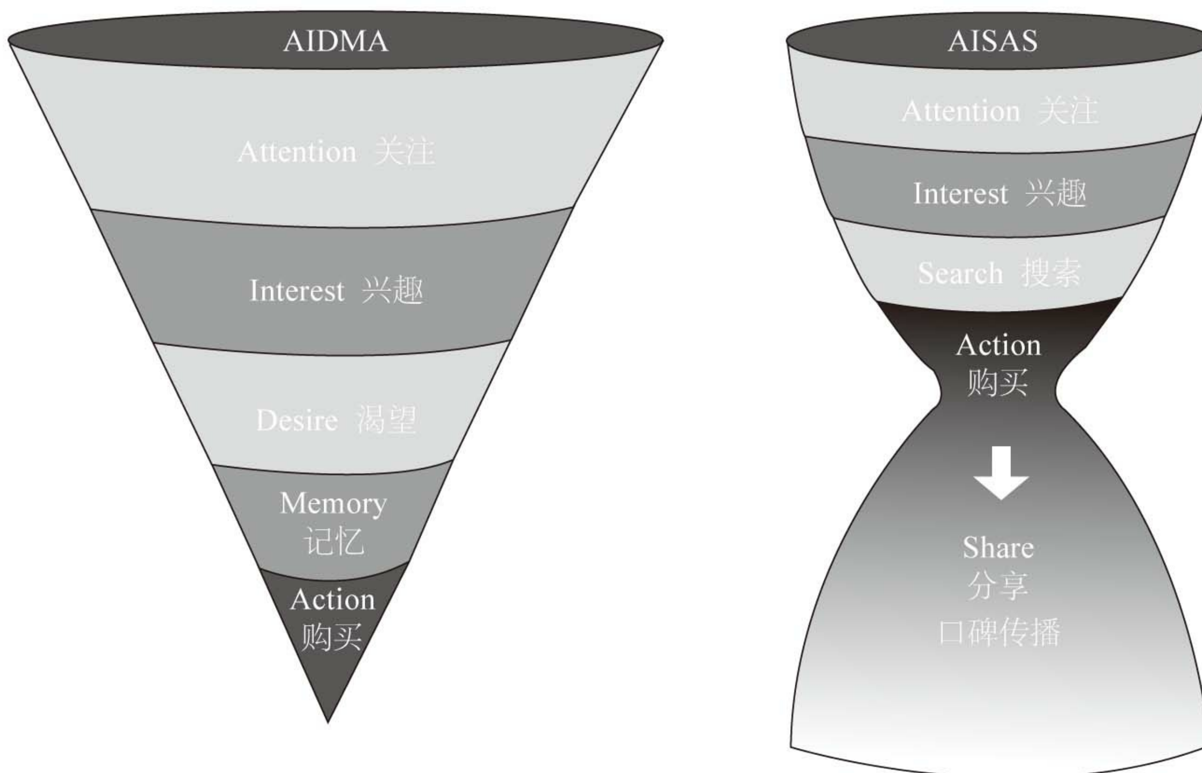


图2–2 AIDMA模式VS.AISAS模式

具体来说就是如下的过程：注意到商品、服务或广告（Attention），对此产生兴趣（Interest）的消费者会针对他们关心的东西，通过他人的微博、微信、贴吧、购物比较网站、企业官方网站或者有使用经验的家人、朋友收集信息（Search）。他们会参考体验者或购买者的意见和感想，同时对照企业发出的信息做出综合判断，最终决定购买（Action）。购买后，再将自己的感想发表到网上或者与人直接交流，自己也就成为口碑传播中的信息发布者（Share）。

通过对AIDMA和AISAS两个模型的对比，我们可以直观地看到互联网时代的营销与传统营销有本质上的不同，最大的差异在于：

在传统营销模式中，传播是单向的，信息是被控制的，这是厂商主权时代，消费者是被动接受者，只能通过有限的信息在有限的选择中做出相对最优选择；而在互联网时代，传播是双向的、去中心化的，是透明的，可以说是消费者主权时代，消费者有足够多的知情权和选择权，营销的“忽悠”成分大大下降，营销力更多取决于产品力。（这也就意味着，在互联网时代，企业靠“忽悠”而不注重产品和服务本身，是生存不下去的。）

在传统营销模式中，消费者扮演的唯一角色是购买者，只有选择权，没有决策权；而在互联网时代，厂家与消费者可以借助互联网建立直接联系，消费者可以直接影响产品设计、营销策划等。更为重要的是，在互联网时代，口碑变得易于传播，且明显呈现去中心化态势，消费者变成了最有传播力的“新”媒体渠道。总之，在互联网时代，消费者不仅仅是消费者，还是生产者、传播者。这也就意味着，在互联网时代，谁离消费者越近，谁就更容易与消费者建立起紧密而又信任的关系，谁就更容易在竞争中取得优势地位。

销售电商化

电子商务，可以说是互联网对传统商业的一大贡献，尤其是对于中国传统商业。

在互联网出现以前，商业的推进方式只有一种：地面推——厂家把产品生产出来，然后通过各地的经销商或者自建的渠道体系，将产品传递至消费者手中。

在这一过程中，出现了3种不同的操盘模式：

产品为王。改革开放的大门刚打开，遍地是需求，到处是蓝海。在这一阶段，只要能把产品生产出来，就不愁卖不掉。那些有胆量的企业和企业家，在这一阶段脱颖而出。

渠道为王。随着思维的逐步放开，市场进一步红火，越来越多的企业和企业家加入竞争的队伍，同质化的产品越来越多，在某些区域内，供过于求成为常态。这个时候，一些企业开始跳出原有的框子，从“地方割据”走向“跨地域扩张”，甚至在全国范围内搭建渠道。在这一阶段，产品不再是竞争的中心，谁的渠道体系更宽、更广、更深，谁才能在竞争中胜出。

品牌为王。随着竞争进一步加剧，产品和渠道都无法成为企业决胜千里的关键要素，再加上外资品牌全面入华，以品牌为中心的营销模式逐渐成为企业在市场竞争中的主流打法。

在电商出现以前，消费品领域基本形成了一种产业级的现象：企业有一款好产品，可以成为一家亿级（销售额，下同）企业；有个好渠道，企业可以成为一家十亿级企业；有个好品牌，企业可以成为一家百亿级企业。

电商出现以后，首先在渠道层面发力：在地面之外构建出一种新型渠道——空中渠道体系，虚拟的网站负责进行商品展示、传播推广、达成交易意向甚至支付结算，而本质上说，这个阶段的电商即零售，拼的是流量获取和流量转化能力，当然更为重要的是流通效率和流通成本。

中国的电商市场，最初的10年是纯电商的天下。在传统企业眼里，电商只是一个“不知道会有多大造化”的新渠道而已，多数企业甚至懒得与电商直接接触，而是任由经销商为其供货（显然这一态度和行为让多数企业吃尽了苦头）。

中国电商市场的发展大致经历了以下4个阶段：

寻租阶段（1999~2003年）：这一阶段的特点是流量为王，第一批电商平台当当网、卓越网等是依靠当时聚合大部分流量的三大门户的商城频道做起来的。

专业品类阶段（2004~2008年）：这一阶段最大的特点是垂直为王，专注于某一垂直品类的电商平台不断涌现，且做得风生水起，如3C领域的京东商城，鞋类的乐淘、好乐买，钻石领域的九钻、钻石小鸟，服装领域的凡客等。

跑马圈地阶段（2009~2013年）：这一阶段的特点是规模为王，体量为王，快鱼吃慢鱼。上规模的电商平台都在扩充产品线，做规模；线下自建物流，构筑流量之下供应链端的真正竞争力。

全面竞争阶段（2013年以后）：这一阶段的特点是寡头为王，大鱼吃小鱼。巨头们为了维持高增长不断挤压蚕食中小B2C（企业对个人）的市场，出现大量的整合并购案，每年都有大量的中小B2C消亡，而巨头TOP3（前3）的位置将会永续稳固，轮流坐庄，市场竞争异常残酷，各家比拼的是供应链的整合能力、精细化运营和IT技术。从品类的角度，这一阶段开始进入全品类阶段，任何能想到的品类都可以在电商平台上买到。

从纯电商“跑马圈地”阶段开始，传统企业开始意识到电商的威力，电商在渠道体系中从一个不起眼的角色逐渐变成主角之一。传统企业开始成立专门的电商部门甚至电商公司，专门负责与电商渠道的对接以及自有电商渠道（如官网、第三方平台的旗舰店等）的运营。电商开始正式成为传统企业的主渠道之一。

在这一过程中，多数传统企业经历过从“骨肉相残”到“骨肉分离”再到“骨肉相连”的阶段。

骨肉相残：电商作为一种新型渠道，在渠道层级上天生比传统渠道要短，再加上互联网独有的“先烧钱再赚钱”的玩法，导致同样的产品、同样的出厂价，但在终端的售价上，线上比线下要低得多，从而造成让线下经销商深恶痛绝的“线下体验、线上购买”的独特现象，线上、线下成为两大利益集团，利益冲突加剧，最终导致占据绝对销量优势的线下渠道体系集体“造反”，即“骨肉相

残”。

骨肉分离：为了平衡线上线下的利益，确保两条腿都能跑起来，企业老板只好放出一个大招：线上线下从产品生产设计开始就进行区隔，即产品分为线上款和线下款，希望从源头上解决线上线下冲突的问题。这在一定程度上缓和了线上线下的矛盾，为线上业务的发展创造了相对宽松的发展环境。这一做法即“骨肉分离”。

骨肉相连：随着线上业务的发展壮大，“骨肉分离”逐渐成为过去式，企业要做的不再是如何避免线上线下的利益冲突，而是以电商为龙头牵引企业整体价值链和运作体系的革新和升级，强化线上线下的资源和业务的融合，通过融合塑造1+1>2的新竞争优势，即“骨肉相连”。

延伸阅读

腾讯入股京东：电商大战投下的“原子弹”[注]

2014年3月10日，腾讯和京东正式宣布，腾讯以2.14亿美元现金，即将QQ网购、拍拍的电商和物流部门并入京东为代价，获取京东15%的股份。至此，中国最大的自营B2C电商平台和中国最大的社交网络平台以资本为纽带走到了一起。

相对以前苏宁易购收购红孩子，及唯品会控股乐蜂网，腾讯入股京东堪比“二战”时美国在日本本土投下的两颗原子弹，经此一役，电商平台格局就此改写，其影响力甚至很快将辐射至线下商业领域。

对腾讯、京东和中国其他平台电商的意义

此次腾讯战略投资京东，是典型的强强联合。短短10年时间，

京东已经成长为国内最大的B2C自营平台，并且投入重金打造了从北上广一线城市到乡镇、覆盖全中国的仓储物流体系。但规模越大京东的两个软肋越突出：一是对移动端的影响力较弱，二是缺乏类似支付宝的支付工具。京东亟须补足短板，要想在如此短的时间内完成这一艰巨的任务，只能通过战略合作的方式，而且只能找腾讯，只有腾讯才能提供京东所需。

而对腾讯来说，最不欠缺的就是流量，但欠缺流量转化为实物交易的能力。以服务“草根”人群起家的腾讯，在虚拟经济领域呼风唤雨，所向披靡，唯独在涉及实物交易的电商领域一直没有大的起色，无论是自营的QQ网购、拍拍，还是通过并购方式纳入“腾讯帝国”的易讯、高朋网、F团、好乐买、珂兰钻石网等。究其原因，在腾讯基因里，有很强大的互联网基因，更擅长虚拟产品的经营，但实体基因太弱，电商本质上已经不再是虚拟经济而是实体经济，核心竞争力来自线下的仓储物流和供应链管理。这恰恰是京东的强项，所以腾讯与京东一拍即合。

但为什么是现在而不是以前？这里有个很重要的背景，那就是：从2013年开始，电商流量增长重心开始出现桌面互联网让位于移动互联网，在线零售让位于O2O（线上线下）。

从此，获得QQ和微信巨额流量注入的京东将毫无悬念地进入新一轮增长周期，一方面全面增强与“死敌”淘宝系的对抗优势，另一方面又与淘宝系“携手”进一步拉大与第二集团的距离。电商平台市场正式进入“京东系”和“淘宝系”双寡头垄断时代，用户资源和供应商资源将快速向两大平台聚集。类似当当、1号店等次级平台及更小的平台则进一步被逼至墙角，小平台未来只有3条路：以独特的模式（如唯品会）生存、被巨头吞并或者被彻底边缘化。

而对于腾讯来说，从此可以抛掉并不擅长的实物电商包袱，将100%的精力投入至想象空间更大的O2O市场。刘强东早就说过，在O2O领域，会上演阿里巴巴与腾讯的世纪大战。为在移动互联网时代延续自己的竞争优势，阿里巴巴已在O2O领域投入重金，从强推“来往”到打车软件补贴大战，充分反映出阿里的O2O决心。在这种杀红

眼而又体格强壮的对手面前，腾讯不容有失。

对传统企业的意义

电商已经从线上走向线下，从虚拟经济的范畴走向实体经济，从电子回归商务。无论是从消费者还是商家的角度，电商已经成为社会主流零售渠道之一。

在这样的背景下，对传统企业来说，要考虑的已经不是要不要“触网”的问题，而是如何借助互联网（也包括移动互联网，下同）在新的商业时代继续实现生存和发展的问题。

这是最好的时代，也是最坏的时代。互联网横扫一切，互联网重塑一切。互联网为很多企业提供了弯道超车的机会，大量三四线品牌借助京东、天猫等电商平台迅速做大销量，将原来遥不可及的对手甩在身后，仅仅因为这些曾经强大的“对手”坐视它们借助互联网弯道超车而不闻不问。在小家电领域，小熊电器、SKG就是典型借助互联网大翻身的例子。

对于已经“触网”的传统企业，一方面，应当根据平台电商格局的变化，调整线上渠道策略——京东平台在线上渠道体系中的权重应该增加，应当成为当之无愧的核心分销平台，倾注更多的资源；另一方面，更应注重借助电商优化供应链体系，升级品牌，倒逼线下渠道变革，最终构筑以用户体验和品牌价值为核心、以O2O为手段的新商业运作体系。在这方面，体量巨大的海尔可以成为绝大多数传统企业当之无愧的老师。就在很多传统企业还在电商门口徘徊时，海尔已经做到真正的O2O：以互联网的方式做品牌，以做品牌的方式做电商为指导原则，打造出“生产制造网－销售网－物流网－服务网”四网一体的全流程O2O平台，在互联网时代延续海尔神话，走在传统企业升级转型的最前列，并取得明显成效（在O2O模式的驱动下，2013年海尔集团利润首次突破百亿元）。

在这个风云变幻的新商业时代，对于传统企业来说，一切都在变，熟知非真知，但实践出真知。

运营数据化

运营的数据化本质上是指基于企业运营当中所获取的数据和情报，及时甚至即时对企业战略或战术进行调整，简而言之，就是以数据为基础的决策。

以数据为基础进行决策，对于处在稳态经济下的企业是常识，但对处在结构变迁的转型经济下的中国企业来说，却是一个循序渐进、逐步植入的过程。

如果说西方国家经济是市场经济的话，中国经济则是改革经济——从集体经济逐步放开至市场经济，直到今天，这一改革都还在路上。

在这样的大背景下，市场发展在不同的阶段会呈现出完全不同的模式，从而决定了身处其中的企业的决策模式。

在改革开放初期，市场需求旺盛，多数领域供给几乎为零，市场属于完全的空白市场、蓝海市场。企业只要能把产品生产出来，就不愁卖，可谓遍地黄金。这一时期，社会上流行一句顺口溜："搞导弹的不如卖茶叶蛋的，拿手术刀的不如拿剃头刀的"。

这一时期，最有效的决策模式是"拼胆量"——谁有胆量把技术引进来，厂子建起来，队伍拉起来，谁就基本可以胜出，敢为天下先的人成为第一批富起来的人。

随着市场的红火，越来越多的社会精英加入这一群体，大量的公务员、教师等体制内人士下海并形成了一股颇为壮观的"下海潮"。这一时期，市场需求依然旺盛，但供给越来越多，竞争成为常态，蓝海市场逐渐变成红海市场。

但这一时期有两个重要的特点：

第一，小、散、乱、弱。产业未出现绝对王者，体量均不大；市场竞争处于无序竞争状态，市场乱、管理乱；多数企业没有形成具有长远发展的势能，都是走一步算一步。

第二，诸侯经济，区域为王。很多企业均是以某一区域作为根据地，在当地市场份额较高，成为该区域内某一领域的小诸侯，但基本没有走出自己的领地。总体上看，呈现出诸侯割据的景象。

这一时期，最常见的决策模式是“拍脑门”——老板今天一拍脑门一个主意诞生，明天再拍脑门另一个决策形成。由于市场太大，变数太多，老板商业嗅觉灵敏、队伍执行力强的的企业在这一时期趁势而起，成长为当地政府追捧、消费者买账的明星企业。

随着经济的发展，国门的洞开，消费能力的提高和消费理念的升级，市场也随之升级，竞争进一步加剧，不少优秀企业可以走出根据地，走向全国，很多产业开始出现产业王者，排名前三的企业逐渐拉开与第二集团的落差。

在这一时期，企业开始进入系统化运营、组织化管理的状态，运营效率一定程度上决定了企业的竞争能力，管理层开始有“看数据”的意识，并基于数据和客观事实进行决策。

在这一时期，基于“数据+管理层的商业洞察”的决策模式，成为企业能否取得持续竞争优势，成为企业能否完成“从小公司变成大公司，从大公司变成大家的公司（上市公司）”蜕变的关键要素。

在数据化运营这个问题上，宝洁公司为我们提供了一个生动而有趣的案例。

1988年，宝洁公司进入中国，随后获得了巨大且显著的成功：中国宝洁发展成宝洁全球公司中的第二大规模的公司；是宝洁全球公司中市

场增长最快的，4年间（2001~2005年）市场业绩增长约3倍；已在护肤和美发等产品类别占据领导者地位并具备完善的获得能力。

但有一个例外是，宝洁洗衣粉类别的品牌——汰渍品遭遇中国本土挑战者前所未有的严酷竞争。

20世纪90年代中期，中国本土的纳爱斯集团推出本土品牌——雕牌洗衣粉，在价格和分销渠道上建立了竞争优势，以亲情广告争取到大量低端消费群。几年内雕牌洗衣粉就成为中国的洗衣粉领导品牌。

到2000年底，雕牌洗衣粉的销售额（25亿元）和销量（30万吨）都取得第一。洗衣粉市场份额中，雕牌猛增至40%，汰渍则从9%跌至2%。宝洁在洗衣粉产品类别遭受重大亏损。

面对市场份额的严重下滑，宝洁认识到，在中国市场的洗衣用品上要获得长期成功，必须要想办法彻底改造宝洁的流程。宝洁被迫采取的应对措施有：将汰渍大幅降价（拉近与雕牌洗衣粉价格的差距，但却又没有低到雕牌的售价）；出售了在韶关和广州浪奇的工厂，并且合并在成都和北京的生产作业；还卖掉了亏损的当地品牌。

然而，通过传统方式逐渐节省成本，无法让宝洁的产品价格降到像雕牌洗衣粉那样具有竞争力的程度。为了争夺中国日渐成长的洗衣用品市场的领导宝座，宝洁必须采取更激进的措施才行。

为扭转汰渍在市场上的被动局面，宝洁公司没有直接采用新品推广和包装变化这些传统的市场方式，而是深入到中国目标消费者中去体验，收集一线数据，然后再制定市场策略。

由宝洁（中国）公司的市场部门和研发部门人员组成的团队走出办公室，深入目标消费者群，捕捉消费者生活中洗衣的真实故事。如宝洁团队在中国农村目睹了以下事实：村民们聚在街道上，一起用盆洗衣

服；只想要能满足基本洗涤功能的清洁剂产品，并且要有他们能负担得起的（低）价格，不关注那些对高端消费者很重要的花哨特色（如保养和软化衣服等功能）；对下岗家庭，省钱很重要，省时并不重要（慢节奏的村镇生活）。

利用对中国（目标）消费者的信息解读，宝洁及时做出了市场策略调整。主要包括：

（1）推出有竞争力的低价格汰渍净白（汰渍净白低至每包1.9元，每包重320克）；

（2）新包装。开发了更便宜的320克小包装和经济型大包装（其目标是较富裕的农村人群）；

（3）新广告。开展情境质量对比和标明低价，迎合目标消费者的真实状态、价格观和生活方式。媒体推广策划也随之改变。

新广告产生了很好的效果。消费者被汰渍吸引。新的市场推广模式改变了销售状况，汰渍转败为胜，在中国市场一路飙升，市场份额从2%升至20%（2005年）（价格为每包2元），汰渍重新成为洗衣粉类别中的领跑者。

深入研究消费者，对消费者需求和特征进行数据画像，制定针对性的产品策略、营销策略，是汰渍反败为胜的关键所在。

什么是互联网思维

2014年，“互联网思维”概念大热，但究竟什么是“互联网思维”，众说纷纭，各执一词。

最早提出“互联网思维”的是百度公司创始人李彦宏。在百度的一个大型活动上，李彦宏与传统产业的老板、企业家探讨发展问题，首次提到“互联网思维”这个词。他说，我们这些企业家们今后要有互联网思维，可能你做的事情不是互联网，但你要逐渐用互联网的思维方式去想问题。

除李彦宏外，众多大家对“互联网思维”都给出了自己的定义。

联想集团执行委员会主席柳传志：换一种角度，从结果的角度来解读，互联网思维与传统产业的对接，会改变传统的商业模式。从结果看，大致会产生这么几个效应：长尾效应、免费效应、迭代效应和社交效应。互联网思维开放、互动的特性，将改变制造业的整个产业链。因此，用好互联网思维，制造业链条上的研发、生产、物流、市场、销售、售后服务等环节，都要顺势而变。

万向集团董事局主席鲁冠球：就拿我自己来说，过去总觉得互联网仅仅是一种工具，企业里有人用就可以了，没必要每个人都懂、都用，总觉得鼠标里点不出万向节。现在不同了，我的孙子、外孙回来都跟我讲互联网，互联网已经从一种工具变成一种思维、一种文化、一种工作和生活的状态，打印产品也已经近在眼前了。怎么办？只有下功夫学，善学者能，多能者成。

小米科技创始人、董事长雷军：互联网思维就是专注、极致、口碑、快！专注就是只做一款47英寸的电视，其他型号不考虑。

万科董事会主席王石：淘汰你的不是互联网，而是你不接受互联网，是你不把互联网当成工具跟你的行业结合起来。最终淘汰你的还是你的同行，他们接受了互联网，把互联网跟自己做的事情结合起来，淘汰了你。

360公司董事长周鸿祎：互联网思维就是用户至上、体验为王、免费、颠覆式创新。用户至上：在互联网经济中，只要是用你的产品或服务的人，那就是上帝！很多产品或服务不仅不要钱，还要把质量做得特别好，甚至倒贴钱欢迎人们去用；体验为王：只有把一

个东西做到极致，超出用户预期才叫体验。比如有人递过一个矿泉水瓶子，我一喝原来是50度的茅台。这就超出我的体验。免费的商业模式：硬件也正在步入免费时代。硬件以成本价出售，零利润，然后依靠增值服务去赚钱。电视、盒子、手表等互联网硬件虽然不挣钱，通过广告、电子商务、增值服务等方式来挣钱。颠覆式创新：要把东西做得便宜，甚至免费；把东西做得使用起来特简单，就能打动人心，超出用户预期，就能赢得用户，就为你的成功打下了坚实的基础。

阿里巴巴集团总参谋长曾鸣：互联网思维就是在线、互动、联网。

联想集团董事长兼CEO杨元庆：全面向互联网转型是我们刻不容缓的目标。

“一千个人心中有一千个哈姆雷特”，应该说，不同的人由于所处环境、位置不同，对互联网思维的理解明显不同。此外，由于各自目的不同，对互联网思维的诠释也有很大差异。

其实互联网思维是什么不重要，重要的是，在“互联网+”时代，我们能敏锐感知到周边环境的变化，以及这些变化背后的逻辑，然后在内心的指引下，适时做出改变、调整姿态，适应新的趋势，甚至引领新的趋势。

如果硬是要给互联网思维加一个定义的话，这样的描述或许更贴切：互联网思维，就是在互联网、移动互联网、大数据、云计算、物联网等多种新兴信息技术，不断融入生产、生活，并逐渐成为生产、生活的基础设施的情势下，对社会、经济、产业和企业运作甚至个人生活方式进行重新审视、重新定位、重新构建的一种思维方式。

什么是互联网精神

这得从互联网的本质开始说起。

互联网为什么有如此大的力量，竟可以彻底改造盛行上百年甚至几百年的游戏规则？所以我们有必要重新认识互联网，解开互联网的面纱，走到互联网的背后，弄清楚互联网的本质究竟是什么。

关于互联网的本质，业界、学界有很多说法。

> 马化腾：互联网的本质是促进信息沟通，使得信息交流和获取的效率更高、成本更低。
>
> 张朝阳：互联网的本质是信息的加工聚合，最终实现公众对于事件真相的无限接近。
>
> 马云：互联网的本质是“分享”。唯有分享才可能把资源都聚拢在一起，而唯有资源聚拢在一起，才可能降低沟通和交易的成本，世界在这个意义上被碾成了一块扁平的大饼，而以往依靠信息不对称构筑起来的产业链便会被彻底地打破。
>
> 李彦宏：Web 2.0的蓬勃发展主要是源于其内涵，首先回到互联网的本质上看，互联网之所以蓬勃发展，是因为人和人之间需要更高效快速的信息沟通方式，所以互联网的第一次商业应用是以电子邮件Email开始的。后来，随着互联网技术不断升级，互联网可承载的内容越来越多，互联网才真正焕发了其巨大的商业价值。
>
> 丁磊：用户是互联网服务的根本。为用户提供什么样的服务，用户需要什么样的服务，互联网需要什么样的用户等问题都是一个企业需要想明白的。我个人觉得用户是我们互联网服务的最重要的出发点之一。

在笔者看来，关于互联网的本质，第一个关键词是“连接”。互联网的出现，使得人类社会得以在宗族、宗教等模式之外，多了一种全新的沟通和组织模式：人们通过论坛、QQ、微博、微信、社交网络等纯互

联网的方式，建立新的关系，从陌生人到“熟悉的陌生人”，再到熟人，建立起一个又一个“圈子”；即使是熟人之间，文字、语音、视频等方式也使得人们在沟通上更畅通、便捷，情感交流上更立体、更丰富。无论是PC（个人电脑）互联网，还是移动互联网，或是物联网，都是围绕“连接”二字展开，只是随着技术的进步，互联网不再局限于人与人之间的“连接”，而是人与人、人与物、物与物……最终实现人与世界立体、无缝、高效连接。

互联网本质，第二个关键词是“互动”。在互联网出现以前，几乎所有的媒体都是单向传播的，有利于控制，但普通民众丧失了话语权；互联网使得传播变成双向，形成互动的自由空间，并衍生出一种新的运作模式——粉丝经济，如以天涯论坛和百度贴吧作为营销爆破点的湖南卫视节目《超级女声》，以论坛、微博、微信为营销三板斧的小米手机等。此外，互联网的互动机制还形成了一种互联网独有的正向筛选过滤机制——随着时间的沉淀，每个人都对信息进行加工和再传播，互联网的信息传播变得更准确、更真实。基于“互动”特征“生长”出来平等、协作的互联网精神，可以说是互联网带给人类最大的贡献。

互联网本质，第三个关键词是“分享”。在互联网上，人人都是消费者，人人也都是生产者。对于谷歌等搜索引擎来说，网民的真实点击，使得搜索结果排名更准确；在微博、微信等平台上，内容全部产生于用户，平台只是负责搭台，唱戏的全是观众。每个人甚至都在毫无保留地分享自己的价值，在互联网上，人人都是“活雷锋”。基于“共享”特征“生长”出来的免费模式，可以说是互联网给商业社会带来的最大贡献。

正是由于互联网带来的新的“连接”方式，使得“流量经营”得以取代“位置经营”成为某些企业的救星；正是由于互联网的“互动”和“分享”，使得人类社会和商业世界变得更透明，资源配置更有效率。

互联网精神关键词

平等

互联网最大的特征是“去中心化”，没有中心节点，可以说每一个节点都不重要，其实每一个节点都很重要，它不是一个传统的树形的层级结构，而是一个平铺的、分布式的网状结构，互联网的平等是娘胎里带来的。互联网的技术特性决定了它内在的精神——平等，平等是互联网的基本原则。许多传统企业，做电商，搞互联网转型，半途而废，并不是技术不到位，也不是产品不够有冲击力，而是缺乏对互联网“平等”精神的“知”与“行”。

开放

在互联网世界，连接的广度决定底蕴的厚度，底蕴的厚度决定事业的高度，这无论对个人还是企业都适用。换句话说，你越开放，你与别人的连接就越多，与你连接的有质量的连接点也就越多，你的价值就越大。互联网最为“凶狠”之处，在于通过技术的力量冲垮许许多多产业和企业的围墙，使得“躲进小楼成一统，管他春夏与秋冬”的小日子难以为继，反过来它又倒逼企业走上专业、专注之路，就像《寿司之神》里描述的那样，把一个平常的东西做到极致，从而产生常人无法抵挡的力量，攻无不克，战无不胜。

自组织

在互联网的系统中，每一个人都是主人翁，每一个人都要自我管理，所有人为了共同的目标或者方向，自我组织，协同合作，不达目的不罢休。在互联网的世界里，不再需要“领导”，而需要协调者。

自进化

“道生一，一生二，二生三，三生万物”，在互联网的“自组织”下，

万物平等，万物相连，万马奔腾。这好比蜂群和蚁群，看起来杂乱无章，实则在优胜劣汰中又相互协作，自我成长，自我进化。

传统企业的选择：守正出奇，真正“互联网+”

对于传统企业来说，“互联网+”时代的升级转型是一项系统工程，它们需要站在更高的角度思考这一转型命题，切忌“唯互联网论”。

“唯互联网论”是指过于夸大互联网的冲击和影响，盲目认为互联网将颠覆一切，拯救一切。只要“用了”互联网，一切问题都能迎刃而解。

基于笔者多年的咨询和研究经验，尤其是基于与众多在商业原生态中打拼多年的企业家的交流沟通，结合笔者对互联网一直以来的观察和理解，笔者认为，在“经济新常态+用户大切换+技术大升级”的情势下，对传统企业来说，如何实现升级转型，就是4个字：守正出奇。

何为“守正”？

“守正”就是在信息传播越来越快、越来越透明的形势下，企业要想在竞争中取得优势地位，有些事儿需要做得更好、更扎实。或者说，在“互联网+”时代，做到“守正”，企业才算及格。

如何“守正”？“守正”就是16个字：用户为本、产品为本、服务为本、产业为本。

用户为本

在“互联网+”时代，企业需要做到真正的用户为本，从最终用户的需求出发进行产品设计，从用户体验的角度进行产品的传播、门店的布局设计、服务的提供等。

产品为本

在“互联网+”时代，信息变得越来越透明，竞争回归到产品本身——产品将在很大程度上决定企业的成败，换句话说，好产品才能成就好公司。

如何才能打造出好产品？我想一定是在深刻理解用户的痛点、兴奋点甚至恐惧点的基础上，专注某一领域，成为“专业选手”。同时，找回丢失已久的工匠精神，把生命炼进自己的剑里，才有可能打造出叫好又叫座的好产品。

服务为本

未来一切产业都将是服务业，仅有好产品还不够，好产品需要通过好服务才能真正释放全部价值。未来将是一个感性营销的世界，无论是一只牙膏还是一辆汽车或者一套别墅，最终决定消费者购买决策的，往往不是功能参数等理性因素，而很可能是促销员的一句话，或是销售代表的一杯热水等感性因素。

因此，毫不夸张地说，服务即体验！服务即产品！服务即营销！

产业为本

在上一轮电商大潮中，99%搞电商的企业都来自互联网，从而导致电商企业明显重“电子”轻“商务”，重流量轻供应链，最终导致电商网站批量倒闭关张。这是不遵循产业规律的典型后果。前文已经提到，电商（B2C）本质上是零售业，拼的是流通成本和效率，拼的是供应链，拼的是对优质供应商的整合能力，这些互联网出身的电商网站全然不顾这些因素，靠投资人的输血，一门心思搞流量，一门心思赚眼球。待电商投资热潮一退，立马现出原形。

产业为本，遵循产业规律，才能真正用好互联网、移动互联网、大

数据、云计算、物联网等新工具，才能真正领会互联网思维，才能真正融入这个互联网时代，才能真正发挥互联网等信息技术的杠杆作用，全面释放产业价值。

何为“出奇”？

如果说“守正”是评判是否“及格”的标准，那么出奇就是评判是否“优秀”的标准。出奇的核心在于创新，通过创新与众不同，通过创新吸引用户，通过创新吸引合作伙伴，通过创新在产业中脱颖而出。

在2015年的《政府工作报告》中，李克强总理特别强调，在新常态下，推动“大众创业，万众创新”将成为政府在未来几年内的一项重点工作。著名经济学家周其仁教授点评这一做法为“以创新对冲经济下行压力”。政府尚且意识到企业创新的重要性，何况企业自己乎？

如何“出奇”？

“出奇”最终体现在4个层面的创新：业务层面、组织管理、商业模式、经营理念。

业务层面创新

业务层面的创新包括产品创新、服务创新、营销创新等，在“互联网+”时代，竞争越来越前台化、透明化，首当其冲比拼的就是产品、服务、营销等方面的创新能力、创新速度和创新效率。

从“撒网捕鱼”到“蓄水养鱼”，从“地面推进”到“地空协同（O2O）”将成为常态。

组织管理创新

在“互联网+”时代，对外是产品创新、服务创新、营销创新等业务

层面的创新，对内则是组织管理的创新，二者是相生互动、相互促进的关系。

从雇佣制到合弄制，从利益共同体到事业共同体甚至理想共同体，将是共同的选择。由此，对人的要求也从“螺丝钉”变成“特种兵”（创客、产品经理）。

商业模式创新

在“互联网+”时代，要想有所作为，必须要在业务运营和组织管理层面有所创新，而对于真正想有所作为的企业和企业家，考虑的则是商业模式、游戏规则层面的创新。

不同产业由于产业属性不同，产业结构不同，产业资源不同，在商业模式上有较大差异，但总体来讲，无论什么行业，商业模式创新有两大方向：

- 从产品型公司到平台型公司、生态型公司
- 从产品经营到产品经营加资本经营

经营理念创新

相对业务创新、组织管理创新，以及商业模式创新，经营理念的创新显得更为重要。在“互联网+”时代，以下几大思维显得尤为重要。

大数据思维：从数据中寻找规律，从数据中挖掘价值，数据成为资产；从自然思维到智能思维。

资本思维：通过资源结构化配置，放大资源价值；结构效率优先于运营效率。

平台思维：开放、协作、共赢。

为什么要守正出奇？

互联网颠覆一切，互联网重构一切，这几乎成为所有人的共识，但我们更要清醒地认识到，在颠覆和重构的背后，在水面之下，哪些东西变了，哪些没变。

在“互联网+”时代，究竟什么变了？什么没变？这是很值得我们思考的问题。因为只有弄清楚了这个问题，我们才能在产业大变革、新思维满天飞的时代做出正确的抉择。

什么变了？

需求在变

过去200年，人类经历了3次技术革命，发明了电报、电话、电视、计算机、移动电话、汽车、火车、飞机、人造卫星、太空飞船等，驱动人类取得了前所未有、跨越式的进步，人类社会开始逐渐从“稀缺时代”走向“充裕时代”。

以农业行业为例。在19世纪以前的几千年里，人类一直采用原始或者接近原始的方式进行农业生产，效率低下。在19世纪，以蒸汽机为代表的工业革命使得农业机械化和大规模生产成为可能，大大降低了对于劳动力的依赖，提高了农业生产效率和产量。20世纪60年代，随着化肥、化学杀虫剂、除草剂等产品大量应用，农业生产出现革命性的变革——农业生产“绿色革命”，使得在同等的土地和劳动力投入的情况下，人类生产出超出原来百倍的粮食。

伴随着科学技术飞跃式的进步，人的需求也在不断升级。如人类的

代步工具，实现了从马匹到自行车、摩托车，再到小汽车，甚至是私人飞机的转变。再先进的技术，在人类不断膨胀的欲望面前，似乎总是显得“力不从心”。

欲望无止境，需求在升级，这也就意味着，创新是永恒的追求，无论对社会、对产业、对企业或是对个人。也唯有如此，人类才会不断进步，走向更高阶的文明。

“术”和“法”在变

随着技术的进步，人们对自身和外部世界的认识更全面、更系统、更深刻，人们期望获取更多的知情权、更大的主动权、更自由的选择权，这驱动着人类社会的资源组织模式不断变化。同时，蒸汽机、电力、互联网等技术的发明，为人类社会资源组织模式提供了新的工具，进一步推动资源组织模式的加速流变。

什么没变？

“道”未变

中国古代哲学家荀子在《天论篇》第一句话便是：“天行有常，不为尧存，不为桀亡。”荀子认为，这个世界有其自身运行规律，这个规律不会因为尧的圣明或者桀的暴虐而改变。

对于企业来说，最重要的是，商道未变，即：无论技术如何进步，商业始终围绕人展开，围绕人进行商业资源的组织，而技术则是商业开展的工具和手段。

古人云：天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。在可以预见的未来，企业仍然是以创造利润为首要目标，其次才是创造社会价值。好的技术一方面需要做到为用户提供更好体验，另一方面需要尽可能降低用户的使用成本，包括时间成本、费用成本等。

互联网、移动互联网、大数据、云计算、物联网的出现，的确让人们沟通的效率更高，让人们沟通的范围更广，但并没有颠覆这个世界最根本的运作规律，也未改变“商业围绕人开展，技术为人服务”的基本原则。

我们需要时刻保持对这些规律和原则的敬畏之心。

人性未变

弗洛伊德认为，人格由本我、自我、超我三部分组成。

本我即原我，是指原始的自己，包含生存所需的基本欲望、冲动和生命力。本我是一切心理能量之源，本我按快乐原则行事，它不理会社会道德、外在的行为规范，它唯一的要求是获得快乐，避免痛苦，本我的目标是求得个体的舒适、生存及繁殖，它是无意识的，不被个体所觉察。

自我，其德文原意指“自己”，是自己可意识到的执行思考、感觉、判断或记忆的部分，自我的机能是寻求“本我”冲动得以满足，而同时保护整个机体不受伤害，它遵循的是“现实原则”，为本我服务。

超我，是人格结构中代表理想的部分，它是个体在成长过程中通过内化道德规范，内化社会及文化环境的价值观念而形成的。其机能主要在监督、批判及管束自己的行为，超我的特点是追求完美，所以它与本我一样是非现实的，超我大部分也是无意识的，超我要求自我按社会可接受的方式去满足本我，它所遵循的是“道德原则”。

基于此，人类学家认为，人性可以分为两个层面，自在人性和自为人性。

所谓自在人性是指人类“求我生存”的本能天性，就好比为何鲜花、芳草不生长在沙漠，为何“兔子不吃窝边草”，这一天性驱使人类首先要

学会保护好自己，生存下去，才有一切。这也是人类与非灵长动物甚至万物共同的属性。

所谓自为人性，是指在自在人性之上，人类独有、追求“超我”的本性。“吃饭是为了活着”，这是人类与动物的共同属性，但“活着不只是为了吃饭”，这是人类独有的本性。这个自为人性，具体体现在求我幸福、求我快乐、求我解放等，而这些幸福、这些快乐、这些解放往往又是在帮助他人、成就他人中获得的。马斯洛认为，自为人性的最高境界是高峰体验，即一种发至心灵深处的战栗、欣快、满足、超然的情绪体验，获得强烈的人性解放、心灵自由。

尽管如此，人性仍然是一个很复杂的问题。在中国古代哲学体系中，有性善论、性恶论、性有善有恶论、性无善恶论等看似都有道理又相互对立的学说。

但不管人性究竟是什么，有一点可以确定，千百年来，人性一直未曾改变，就好像道亦未曾改变一样。我想，正是不变的道和人性，驱使着人类不断将文明推向新的高度。

---

1. 许宁，《腾讯入股京东：电商大战投下的“原子弹”》，《和君视野》，2014年4月。

第四章
守正之用户为本

> 民为贵，社稷次之，君为轻。是故得乎丘民而为天子，得乎天子为诸侯，得乎诸侯为大夫。
>
> ——孟子

客户导向VS.用户导向

如果没有互联网，对多数企业来说，甚至不会区分客户与用户的差别。

奇虎360董事长周鸿祎先生在其作品《周鸿祎自述：我的互联网方法论》里特别强调“用户至上”的观点，同时特别强调“用户”和“客户”是两个完全不同的概念。

他认为，传统商业是以客户为中心的，商家跟消费者之间的关系以信息不对称为前提，买的没有卖的精，谁掏钱买我的商品，谁就是上帝；而在互联网世界里，环境和规则出现颠覆性的变化，商业模式构筑在“用户”的基础之上，并非所有使用你产品或者服务的人都会掏钱给你，也不需要。互联网商业模式中，是尽可能让更多的人能长期、免费使用你的产品或服务，长期感知你的价值，然后让其中的一部分人愿意付费成为你的“客户”，所以，他还强调，没有“用户”就没有“客户”，如

果没有“用户至上”的概念，不能得到用户的认可，是不可能有客户。

从互联网的角度，周鸿祎先生说的话非常正确，有三条经济规律在推动着互联网高歌猛进：

> 第一，边际成本递减直至趋近于零定律。在互联网经济中，从产品生产到传播，都呈明显的边际成本递减定律，而且是用户数越多，边际成本幅度越大，甚至趋近于零。
>
> 第二，梅卡夫定律。梅卡夫教授认为，对网络经济而言，网络的价值是以用户数量的平方速度增加。打个简单的比方，传统行业，如刀削面，砍一刀是一条面，是线性经济；网络经济，如拉面，每拉一次，面条数量会倍增。
>
> 第三，马太效应。马太一词取自《新约圣经·马太福音》，原意是指“好的愈好，坏的愈坏；多的愈多，少的愈少”。在商业世界，马太效益是指“大者愈大，小者愈小；强者愈强，弱者愈弱”。

但站在传统产业和产业互联网的角度，这三条规律的作用程度有较大的不同：第一，在实体经济中，虽然边际成本也随规模增大呈递减的规律，但到一定程度边际成本处于恒定。对某些产业，甚至是边际成本递增，如玉石珠宝产业、书画产业；第二，传统经济是线性经济，梅卡夫定律难以起到作用，除非是平台型和生态型的企业；第三，虽然在实体经济中，也存在一定程度的马太效应，但不像互联网这么极端，赢者通吃，老二“非死不可”。

无论如何，互联网确实给传统企业好好上了一课，那就是“用户至上”，而不是“客户至上”。

“客户至上”代表的是一种纯粹的利益关系，完全意义上的理性经济。而“用户至上”则是在利益关系之上，还附加了情感、价值观等诉

求，从理性经济走向更高阶的感性经济。

对于中国企业而言，“用户至上”更有实际意义。

正如前文所述，无论是工业企业还是消费品企业，99%的中国企业都是采取B2B（企业对企业）的操盘模式：企业通过大量投入的方式在主流媒体做广告，树立影响力和知名度，然后四处召开招商大会，借各地经销商之力快速建立起一个区域或一省甚至全国的市场网络，然后，通过向经销商压货实现销售。

这是典型“只见客户不见用户”的商业模式：在这一商业模式中，对厂家来说，经销商才是客户，最终消费者则不是，因为交易发生在厂家与经销商之间，经销商是付费的一方。

直至这一阶段，最终用户还未进入厂家的视野，未进入传统商业运作体系。

只有在下列情况下，用户才算是进入了厂家的视野：

1. 用户进行投诉、退货等，经销商把这个“包袱”甩给厂家。
2. 市场份额迅速缩水时，厂家不得不对用户进行调研。

可以说，在传统商业的运作模式中，有客户才有用户，客户（经销商）是上帝。这是一个完全意义上的厂商主导的市场。

这一模式的形成有其历史原因：

1. 中国国土辽阔，地域分布广，市场过于分散，实现规模化的市场覆盖成本过高。
2. 中国企业尤其是民营企业资源有限，要在野蛮生长过程中取

得速度优势和规模优势，采取经销代理模式是上佳之选。

由此，中国企业形成一套以客户（经销商）为核心的营销和商业运作体系，以此助力中国企业狂奔30年！

互联网出现以后，这一盛行30年屡试不爽的模式开始受到挑战。

相对传统方式，互联网的最大特点在于以最小的代价连接一切：企业通过互联网第一次有机会与每一位用户建立直接联系，无论是营销上、销售上还是服务上。

电商的火爆，更是气势汹汹地击穿了多数企业的渠道体系，30年来的厂商默契关系趋于破裂，要么是经销商偷偷上网销售，导致渠道窜货、价格混乱、品牌形象大伤元气，要么就是厂家自建电商渠道后线下经销商大面积“造反”，导致厂家线上线下“骨肉相残”。

本质上说，对传统企业而言，互联网带来的是一种全新的商业规则。在这一商业规则中，主导者不再是厂家和商家，而是消费者、用户，商业社会开始进入用户主导时代。比如，产品在互联网上销售，销量和用户评论是可以积累的，这就直接决定好产品会卖得更好，差的产品会卖得更差，哪怕再多的水军和职业差评师，也无法扭转这一大趋势。

通俗地讲，无论是消费互联网还是产业互联网，对企业来说，最需要转变的是，完成从“以客户为中心”向“以用户为中心”的转变。完不成这个转变的企业，注定将被边缘化，直至消失不见。

粉丝与粉丝经济

提到“用户第一”，就不得不谈“粉丝经济”，粉丝经济可以说是把用户第一发挥到极致，并形成可观商业价值的一种路径。

粉丝经济不是互联网时代独有的产物。古往今来，人群中的佼佼者，往往都有粉丝追随。但粉丝经济的出现，是人类进入商品经济社会以后的事：不论从事什么行业的名人，只要拥有足够多的拥趸者，就有可能轻松地赚钱变现。最初利用粉丝经济的代表行业是音乐明星，当时很多外国的唱片公司和摇滚歌星依靠广大粉丝的支持财源广进。

在中国古代，粉丝经济出现雏形，但终究没有形成气候，不外乎两方面的原因，一是没有形成正反馈的商业模式。如李白、柳永、苏东坡甚至唐伯虎等江南四大才子，即便他们的诗书文章受世人追捧，但能多赚钱的也是那些卖纸的老板，名人本身很难从这方面获得直接的金钱收益；二是缺乏足够传播能力的媒体渠道，如戏园子的名角引发的票友迷恋和消费行为。但在互联网时代，人人都是信息源，处处都是自媒体，而且基于互联网已经形成“人气——人气货币化”这样成熟的正反馈商业体系，从而将粉丝经济推向顶峰。

韩寒的博客、罗振宇的“罗辑思维”、高晓松的“晓说”、吴晓波的“吴晓波频道”，都是粉丝经济的成功代表。吴晓波曾经是财经圈的著名作家，深谙粉丝经济之道，谈到自媒体和粉丝经济，他拿自己举例，自己以前给报社杂志写稿，一篇文章的价格是一定的，但在自媒体上，他假想了一种可能的未来：如果一篇文章传播广泛，足够为粉丝所喜，100万粉丝每人“打赏”一毛钱，都是一个巨大的数字，这在传统媒体是无法想象的。值得欣喜的是，这一设想目前已经成为现实。

某种意义上说，小米手机在一片红海中成功“逆袭”，粉丝经济也功不可没。

（延伸阅读：黑马良驹，《解读小米的“粉丝经济”模式》，钛媒体，2013年。）

以自我为中心VS.以用户为中心

传统的商业运作模式是订单逻辑，一切以订单为中心。在这样的逻辑之下，离订单最近的资源成为最重要的资源。在公司内部，销售部门和销售人员自然成为企业老板眼里的红人，能拿到最大订单的销售是最优秀的销售；其他部门自然而然成为成本中心。一切以销售为中心，一切以销售最大化为导向。

在订单逻辑之下，最终用户口碑的好坏并不重要，重要的是直接客户经销商们的感受。一切都以“向经销商压货+经销商回款”为中心，搞促销、送赠品、返点等，所有的动作围绕经销商展开，因此，所谓以“销售为中心”本质上是“以经销商为中心”。

这一模式畅行多年的前提是：（1）电视、报纸、杂志、广播等媒体呈中心式分布，信息渠道被垄断；（2）互联网出现以前，销售依赖于地面推进，销售渠道被垄断。

这两大环节的垄断缔造了“厂商主权”时代——在商业社会中，厂家和商家借助对信息传播和商品流通渠道的垄断，在商业运作链条上占据着绝对的话语权，消费者沦为“买票看戏”的观众——只能选择看或者不看，买或者不买。

互联网带来的“去中心化”和“去中介化”，毫不留情地摧毁了“厂商主权”时代的两大基石：信息传播垄断和销售渠道垄断。产业链条被解构，再重构，在此过程中，消费者从“买票看戏”的观众开始逐渐升级为决定“演什么戏”“谁上谁不上”的大导演——我想看什么，你该演什么，商业社会全面步入“消费者主权”时代。

在这一大趋势下，经销商的主导地位不得不让位于消费者，虽然在某些行业某些领域（如汽车轮胎等产品或需要专业服务的行业领域），经销商仍然在产业链条中占据重要的位置，但消费者成为主角和导演，

一切资源和模式围绕消费者进行重新组织和配置，是大势所趋。

海尔在这方面可谓是先驱。

以用户为中心，再造海尔

海尔董事局主席、海尔的灵魂人物张瑞敏多次在公开场合强调："没有成功的企业，只有时代的企业"。

纵观过去的40年，海尔在张瑞敏先生的带领下，确实一直在践行这一理念：1985年，当所有人都在赶"大干快上"的时髦时，海尔将目光瞄准了质量这个根本问题（"铁锤砸洗衣机"事件让海尔名噪一时）；1989年，别人都在赶"价格战"时髦时，海尔将重点转移到品牌价值的提升上；1995年，很多企业回过神重视质量和品牌时，海尔却参悟到服务的价值；1998年，当很多企业在争论多元化和专业化时，海尔成功实现多元化，成为全系列家电企业；1999年，很多企业还局限在国内竞争，海尔将触角快速伸向了海外市场。

与其他消费品企业类似，海尔有很多品类和款式的产品，有大量的线下实体店，也有大量的网上商店，其中一部分是自营店，更多是经销商经营的授权店。此外，作为中国最大的家电企业，海尔拥有大量的工厂，还有深入到乡镇的物流体系。

在这种情况下，在互联网时代到来之时，海尔仍然走在传统企业互联网转型之路的前列。在这一大转型中，用张瑞敏先生的话说，海尔"每天都在自杀""失败了很多次，但方向没有问题"，这个方向就是："以用户为中心，再造海尔"。

第一步：升级呼叫中心，转型为用户交互体验中心，实现"人企合一"。

经过综合分析，海尔发现，呼叫中心是离用户最近的前沿阵地，于

是决定从呼叫中心入手，将传统呼叫中心升级改造为用户交互体验中心，彻底实现了用户和企业的角色转换，打通了用户和企业、用户和用户的交互平台，打穿了海尔内部的生产、研发、物流、销售等部门的隔离墙。

举个简单的例子，用户通过微博、微信等形式反馈关于海尔的意见，都会被抓取并整合到海尔的多媒体交互平台上，该平台能够实时抓取收集数据信息，海尔多媒体平台的系统会将这些信息通过大数据进行处理整合，根据不同的分析结果传递到不同的部门，各部门会根据用户的要求或者建议改进产品。

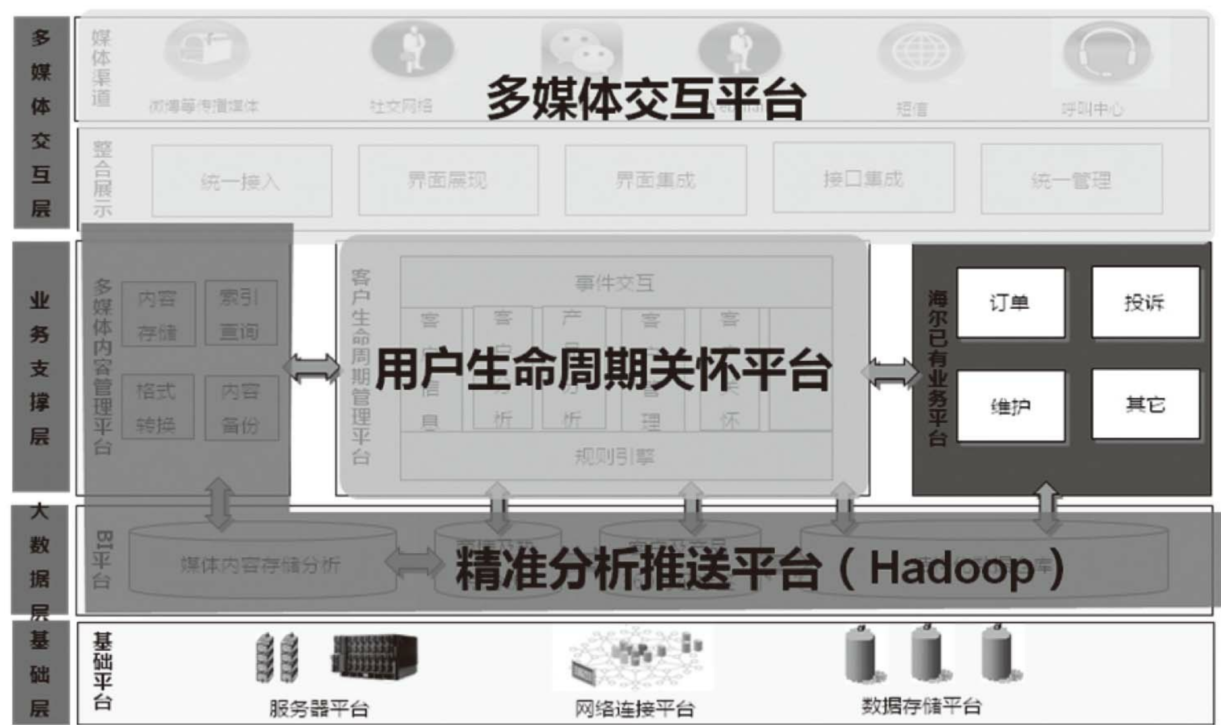


图4–1 海尔用户交互平台示意图

这个平台实施后的效果很明显：消费者原来需要反复描述遇到的难题，现在有一位消费者提出问题就足够了；实现多媒体的交互，客户体验更好；消费者可以和企业进行实时沟通，反馈也及时准确。

一句话，呼叫中心转型为用户交流体验中心后，实现了更好的信息

传递，更重要的是，增加了多渠道的沟通形式，增加了大数据分析和挖掘，增加了生产、研发、物流、售后服务等多部门的互动，真正走向“人企合一”。

以上仅是海尔转型的第一步，接下来的第二步是核心：通过用户交流体验中心收集的用户需求，逆向传导至研发、设计、生产等部门，进而实现传统制造业的“我要生产什么”向“要我生产什么”的产业升级。

如此，内圈并联、用户付薪，外圈并联、资源自优化，圈圈并联共同与用户交互，根据用户需求提供并改进产品解决方案，通过与用户交互对解决方案进行优化更新，并不断吸引优质资源进入，最终形成用户需求与资源的良性循环。这样，用户资源将越来越多，吸引来的资源将越来越多，产品解决方案和服务的迭代量也将会更大。

雷神游戏笔记本是张瑞敏先生在谈海尔互联网转型的多次演讲中屡次提到的一个案例。

雷神游戏笔记本诞生于2013年7月。在随后的一年半时间里，雷神创造了几项纪录：

> 首发500台售罄后，3万人预定；第二批3 000台，20分钟即被抢购一空；问世仅半年便跻身京东商城游戏本销量亚军；2014年，雷神即实现2.5亿元的销售额！

雷神是怎么来的呢？它不是通过传统的方式规划出来的，也不是老产品升级换代出来的，而是“天上掉下来的，地里长出来的”，这个“天”就是用户需求，这个“地”还是用户需求。

3个平时喜欢玩游戏的年轻人，发现虽然笔记本电脑整体市场出现负增长，但一些专业细分市场如游戏笔记本，呈现明显的“市场需求旺盛，有效供给不足”。于是这3个年轻人在京东上搜集、整理和分析了3

万多条用户对于竞品的抱怨，总结出散热慢、死机、蓝屏等一系列集中抱怨的问题。

3个人以此为切入点，以海尔交互平台为核心，最终开发出专业的游戏笔记本——雷神。

雷神完全“以用户为中心”进行产品研发和市场布局：

目标客户：18~30岁的在校大学生以及毕业刚参加工作的学生。

产品：

覆盖599~1 999元的核心价位段；

已形成两大产品系列；

5个模具产品战队，包括雷神的背包、鼠标、文化衫等。

雷神在交互平台的运作机理：

1. 通过交互平台中的贴吧、论坛、QQ群，包括企业QQ群等，聚集粉丝，挖掘用户痛点。
2. 基于用户痛点，形成创意。
3. 整合内外部资源和团队，输出工程样机。
4. 工程样机测试。
5. 外部公测和收集用户反馈。
6. 基于公测用户反馈进行产品优化，推出2.0版本样机。
7. 第二次外部公测。
8. 基于两次公测进行产品优化，输出成品。
9. 预约预售。

10. 回到步骤1，形成正向循环。

从这个案例可以清楚地看到，正因为有了用户体验交互平台，才能够倒逼企业的生产和研发等流程，进而主动改进。用户对服务和产品的满意度将决定整个相关链条的切身利益，即用户付薪制度成为水到渠成的事情。

从传统意义上理解，产品售出是营销的终点，但海尔认为这是营销的起点，可以建立起与消费者面对面沟通的渠道，不仅卖产品，还能了解消费者最真实的需求。这就改变了原来“以自我为中心”，向消费者不断地推荐产品的模式，转为“以用户为中心”，了解客户的需求，以需求逐步向上推进，逼迫生产、研发等一系列流程的改变，管理者和研发者都是要为需求来服务，这就是海尔一直推崇的“倒三角管理结构”，形成“人单合一”。

用户需求VS.用户体验

要做到以用户为中心，就得真正研究用户。

如何研究用户，研究什么，这对身处不同行业和价值链不同环节的企业来说，答案千差万别，但万变不离其宗。从用户研究的角度，这个“宗”就是用户需求和用户体验。

要想搞清楚用户需求和用户体验，得从以下这几个概念谈起：

欲望：是指想得到满足生存基本需求的具体满足物的愿望。一个人饿了，需要食物，可能想吃面包，也可能想吃饼干，这些需求可用不同方式来满足。欲望是需求的外在表现，其表现形式是多样的。在不同的环境条件下，一个人产生的欲望是不同的。

用户需求：是指对有能力并且愿意购买某个具体产品的欲望。只有具有购买能力时，欲望才能转换为客户需求。许多人想要一辆宝马汽车，但只有极少数人能够并且愿意购买，大多数人并不构成对宝马汽车的客户需求。

产品：是指任何能够用以满足人类某种需求或欲望的东西。产品的概念并不限于实物，任何能够满足需要的东西都可以被称为产品。在考虑实体产品时，其重要性不仅在于拥有它们，更在于它们所提供的服务。比如，人们购买微波炉不是为了微波炉本身，而是用这种炉子煮食物更方便。

用户体验：是指能够同时满足消费者从生理需求到情感等高层次需求的东西。体验已经远远超出了产品和服务本身，满足的不再是简单的功能性需要，而包括情感、尊重等高层次的心理需求。如可口可乐卖的是欢乐，星巴克卖的是悠闲，711便利店卖的是便利，奔驰汽车卖的是尊贵。客户真正追求的是体验，但这些体验的一部分是隐性的，需要企业去挖掘和引导。

结合马斯洛需求理论，我们可以得出这样的结论：

1. 人类的需求永无止境，这是人性决定的。

2. 过去，企业更习惯通过产品和服务来尽可能地满足消费者的需求。

3. 真正可以满足消费者需求的是体验，它超出产品和服务本身，可以满足消费者从生理到心理的需求。

美国战略地平线LLP公司的联合创始人约瑟夫·派恩（B. Joseph Pine II）和詹姆斯·吉尔摩（James H. Gilmore）在《体验经济》一书中，开创性地提出了“体验经济”的概念。

两人认为，体验经济是一种全新的经济形态，它的出现改变了企业

的生产方式，更改变了消费者的消费方式。体验经济是继农业经济、工业经济和服务经济阶段之后的第4个人类经济生活的发展阶段。

这一经济形态首先在娱乐业得到疯狂的发展，迪士尼乐园、环球嘉年华、环球影视城等已经成为大众心之向往的娱乐品牌；旅游娱乐业（如滑雪、蹦极、登珠峰等）甚至培训业（拓展训练、游戏式培训）也纷纷秉承客户体验的理念，大大增加了“体验”的要素，使得这些产业呈现出更加蓬勃的发展生机。

娱乐业只是其中的先锋代表，从工业到农业、计算机业、互联网、旅游业、商业、服务业、餐饮业等各行业都在上演着体验或体验经济。

有一个经典的例子：农业经济、工业经济和服务经济到体验经济之间的演进过程，就像母亲为小孩过生日、准备生日蛋糕的进化过程。在农业经济时代，母亲是拿自家出产的面粉、鸡蛋等材料，亲手做蛋糕，从头忙到尾，成本不到1美元；到了工业经济时代，母亲到商店里，花几美元买混合好的盒装粉回家，自己烘烤；进入服务经济时代，母亲是向西点店或超市订购做好的蛋糕，花费十几美元；到了今天，母亲不但不烘烤蛋糕，甚至不用费事自己办生日晚会，而是花一百美元，将生日活动外包给一些公司，请它们为小孩筹办一个难忘的生日晚会。

实际上，《体验经济》一书出版后，约瑟夫·派恩和詹姆斯·吉尔摩遭到颇多的诘问：“为什么你们所称赞的体验型企业比如迪士尼现在并不太景气？”“只有在物质极大满足之后，人类才会把‘自我实现’的精神需要作为日常消费的主体。今天提出的体验经济是不是没有普遍性？”

《体验经济》在实际应用中也遭遇了诸多挑战。比如，体验无非是使用价值的主观化，但是这就造成体验对不同的人有不同的主观价值，甚至同样的体验对同样的人在不同的时间也有不同的价值。比如在不是情人节的时候，人们一般不会花20元去买一支玫瑰。那么，如何为体验定价？

应该说，体验经济的出现是人类社会向前推进的必然，因为人类对美好事物的追求永无止境，而且总是期望这些美好事物能与自己融为一体，商家和企业迟早会将注意力从自己、自己的产品转移至消费者，并且从关注人上升至关注人性。而《体验经济》的出现则是学术界的幸运，因为有人将这么复杂的现象总结为浅显易懂的道理。

最为重要的是，体验经济并非代表高成本，并非排斥工业化的大规模生产。对于企业来说，体验是一种精神，一种理念。

无论你的产品是什么，你和你的员工应随时随地、设身处地从用户的角度思考：在用户的心里，我们提供的是什么样的服务，他们可以获得什么？我们怎样做可以做得更好？

这就是为什么海底捞火锅在所有的产品——牛肉、辣椒酱、白菜都是标准化的大规模提供的情况下，却为顾客提供了“从未有过”的火锅体验，因为他们的员工和服务过程是与众不同的。

而对用户而言，体验就是一种感受，一种企业在体验的指导下透过产品、服务等载体向消费者提供的一种感受——他们为此而付费。

那么，我们应该向消费者提供什么样的体验？

消费者需要什么样的体验？商家和企业应该向消费者提供什么样的客户体验？

《体验营销》的作者贝恩特·施密特（Bernd H.Schmitt）认为，体验是复杂多样的，但可以分成不同的形式，且都有各自所固有而又独特的结构和过程，他将这些不同的体验形式称为战略体验模块（SEMs）：感官体验营销、情感体验营销、思考体验营销、行动体验营销和关联体验营销。

表4–1 战略体验模块（SEMs）

体验模块	举例
感官	将“茶树”布置于会场（空间环境），配合会场布置成森林的景观，在大自然音乐与芳香精油的气味衬托之下，让人们可看、可摸、可听、可闻。
情感	会场活动会以灯光、音乐、影带（视觉口语识别）及上台者（人）的眼泪及拥抱、搭配主持人来营造会场气氛（空间环境）来感染参与者（人）；透过名人、专业人士或直销商（人）亲身的见证。
思考	以有趣的游戏或教育软件（电子媒体）为界面，以台上讲师（人）与台下观众（人）互动游戏与沟通的方式来呈现产品。
行动	试用并体验产品（呈现产品）；户外活动如旅游（空间环境）或潜能开发（人及沟通）。
关联	与知名时装设计师（人）合作推出结合其理念与风格（共同建立品牌）的美容保养商品（呈现产品）。
	拍摄与其产地（空间环境）及产品有关的电影（电子媒体），利用温馨动人的剧情（视觉口语识别）来联结公司的文化与认同（沟通）。

资料来源：贝恩特·施密特，《体验营销》

在认知心理学家唐纳德·诺曼（Donald·Norman）的著作《情感化设计》（*Emotional Design*）中，将大脑信息加工水平分成3个层次：本能水平、行为水平和反思水平。本能水平主要是基于视觉、听觉、嗅觉和触觉的自然反应，行为水平主要支配人们的日常行为，而反思水平则是脑思考的部分。本能水平主要由产品的外形、质地和手感决定，其中外

形的冲击最为明显；行为水平主要由产品的效用和产品的使用感觉决定，主要与产品的功能、易懂性和可用性有关；而反思水平则是基于使用产品时的情感、情绪等。

本能和行为水平是关于“现在”实际看到和使用产品时的感受，而反思水平延续得很长——通过反思，用户可以回想过去和思考未来。

在《体验经济》一书中，约瑟夫·派恩和詹姆斯·吉尔摩认为，所谓体验，就是企业以服务为舞台、以商品为道具，环绕着消费者，创造出值得消费者回忆的活动。其中的商品是有形的，服务是无形的，而创造出的体验是令人难忘的。与过去不同的是，商品、服务对消费者来说是外在的，但是体验是内在的，存在于个人心中，是个人在形体、情绪、知识上参与的所得。没有两个人的体验是完全一样的，因为体验来自个人的心境与事件的互动。

以上的研究，各有各的精妙所在，它们从不同角度或近或远地靠近那个“真相”。今天看来，我们似乎可以更近一步。

让我们从另一个角度思考这个问题——对人类需求的研究及商业运作的实践历史。

马斯洛为我们提供了人类需求研究的最好工具，它告诉我们人类不断追求的其实是那7个层次的需求，从未改变。所有商业和非商业运作均为此而展开。企业希望借由产品和服务等尽可能满足消费者，从而获得最大收益。

现在，我们发现，产品/服务之所以能够被消费者所接受，是因为它们为消费者带来了良好的，或者令人愉悦的东西——体验。这是消费者通过拥有和使用产品和服务产生的化学反应的结果，这才是他们想要的，所以，我们需要为消费者提供的应该是——体验。

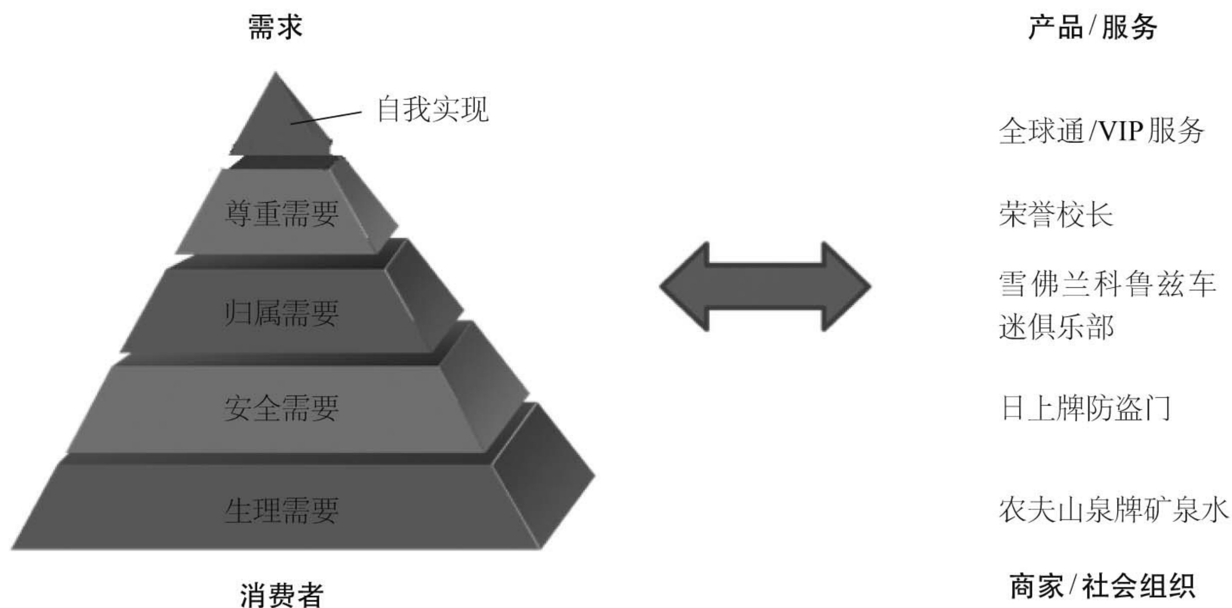


图4–2 马斯洛需求理论VS.产品/服务

结合马斯洛需求理论对需求的精密分析，我们可以对体验进行解构：

体验也是分层的，自下而上可以分为：感官（Sense）体验、行为（Behavior）体验、情感（Feel）体验和成就（Achievement）体验；

消费者最终感受到的是整合的体验，但不同的企业，不同的产品，在不同的体验层次上要有不同的侧重；

用户体验水平是衡量企业产品和服务竞争力的唯一标准。

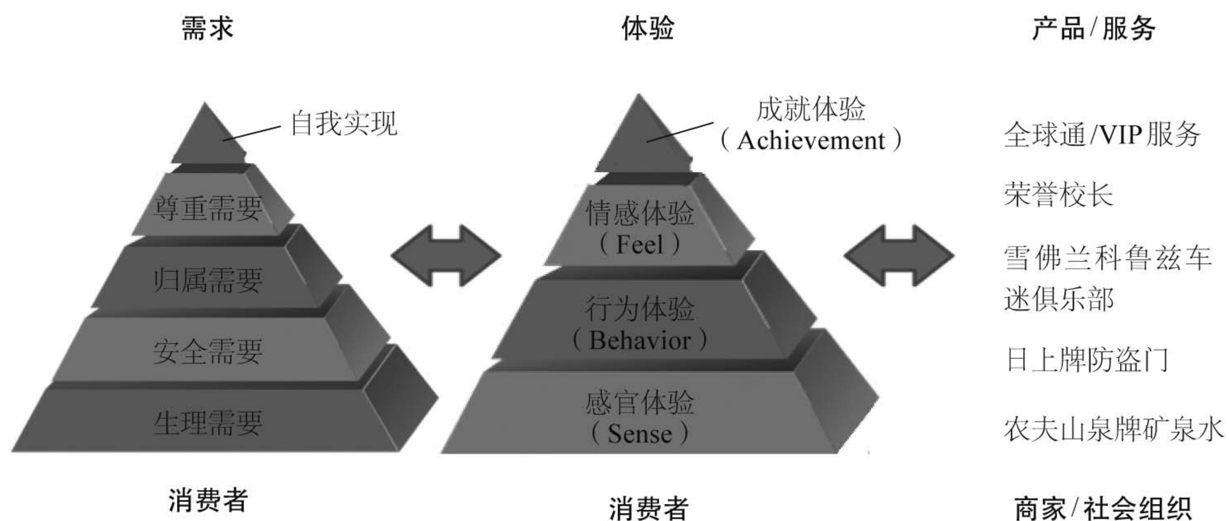


图4–3 马斯洛需求理论VS.用户体验VS.产品/服务

第五章
守正之产品为本

> 像干将莫邪一样，把生命炼进自己的剑里。这，才叫活着！
>
> ——汪曾祺

专业&专注：从0到1

华为创始人任正非在华为内部反复强调，“大机会时代，要坚决拒绝机会主义”。在这一精神的指引下，华为从零起步一路过关斩将，做到年销售额近3 000亿元，并超越爱立信、诺基亚、摩托罗拉等强劲对手，一举成为全球电信业的王者。

但绝大多数的中国企业恰恰相反。过往30年，各式各样的机会满天飞，一些企业采用机会导向，什么赚钱做什么，甚至做生意就是“你骗我、我骗你”，人心乱得不可思议，人们评价为市场经济的商业乱世。在这一大背景下，对99%的中国企业来说，专注是极为奢侈的。

“三十年河东，三十年河西”。随着“互联网+”时代的到来，信息走向透明化，依靠信息不对称建立起的商业模式开始土崩瓦解，简单粗暴的赚钱模式不再有效，再加上同一时期消费者主权意识的觉醒，以及全球化的到来（如跨境电商平台带来商品在全球无障碍的流通），这几股力量都将倒逼企业经营从“机会导向”走向“能力导向”，回归本质，真真

实实通过自身独特的专业能力赚钱。

如何才能建立起这样的专业能力？唯有专注。

PayPal的创始人彼得·蒂尔（Peter Thiel）在其大作《从0到1》中，也特别阐述了这样的观点：第一，成功企业垄断，失败企业竞争；第二，创业者需要洞察潮流的风向，做一些“独特的事”，否则你永远是在从1到n的C2C（Copy to China）的量变式创业，永远跨不过从0到1的质变的创新。

如何建立“垄断企业”，彼得·蒂尔认为：

第一，占领小市场。一个初创企业完美的目标市场是特定的一小群人，而且几乎没有其他人与你竞争。任何大的市场都是错误选择，已经有其他竞争者存在的大市场更糟糕。当年脸书网发家前所做的就只是满足同学交流需要而已，所以利基市场才大有可为之处。

第二，扩大规模。最成功的企业会先在一个特定的利基市场进行垄断，然后扩展到相近市场，由核心事业逐渐往外发展。亚马逊一开始先花长时间大精力垄断图书市场，然后从书籍到其他垂直市场，如光盘、软件、影像销售等，最后扩张成无所不卖的现在的亚马逊。

第三，破坏性创新。用科技创新低价推出一种低端产品，然后逐步对产品做出改进，最终取代现存公司用旧科技生产的优质产品。如个人电脑的出现冲击大型计算机市场，起初毫不起眼，之后却成为主导。

简而言之，彼得·蒂尔的建议就是，先专注于一个小的细分市场，锤炼出专业能力，然后主导这个市场，实现从0到1的突破。在这个基础上，再谈你预想的长远目标。

彼得·蒂尔的这一建议，对身处经济新常态、用户大切换，以及互联网在内的技术大升级的中国企业，尤其是对民营企业和创业公司来

说，很有现实的指导意义。

案例分析

某小家电企业的新战略选择

以某小家电企业为例，姑且把它称为L企业。

L企业的背景如下：

成立于1995年，至今已有20年的历史

是较早一批在私营经济“野蛮生长”大潮中成长起来的民营企业。

主要产品是电饼铛（也称电烧烤机），L企业是这个行业的鼻祖，第一个将此产品引入中国家庭。

是一家研、产、供、销一体化的销售型制造企业（核心产品均由自己的工厂生产）。

在老客户中的美誉度较高（用料实在，用了都说好）。

创始人眼光独到，为人实在。

在以上众多因素的作用下，L企业过了15年的好日子——几乎垄断了这一细分行业，但随着众多新生力量的进入，L企业的日子开始变得难过起来。

主要体现在3个方面：

海鱼吃河鱼

所谓“海鱼”指的是海尔、美的等大家电企业，而所谓“河鱼”则是指九阳、L企业这样的小家电企业。

在中国经济高速增长的大背景下，大家电企业和小家电企业呈

现“井水不犯河水”的和谐景象，原因有二：一是大家电市场很大，肉很肥，大家电企业自身还处在成长发育过程中，光大家电市场已经“吃不过来”；二是相对来说，像电饼铛这样的市场太不起眼，大家电巨鳄们瞧不上小家电这点小生意。

但随着大家电的市场开始趋于饱和，竞争进入“肉搏”模式，加上消费升级带来的小家电市场的爆发，大家电企业开始将小家电纳入市场范围，海尔、美的等体量巨大的“海鱼”开始强力切入小家电市场。

在电饼铛市场，L企业受到美的、九阳、苏泊尔等众多大鳄的全面狙击：

产品狙击：按照单品类产品价位结构和功能结构，推出类似产品，但生产成本更低，价格可操控空间更大；产品研发周期更短，外观设计能力和产品创新能力更强。

价格狙击：产品在同功能同价位段上，价格更低或赠品更多更丰富。

渠道狙击：基于已有的覆盖全国的渠道网络，快速做大销量和份额；扶植和抢夺新的优质渠道代理商和经销商，给予更大资源支持。

品牌影响力狙击：美的——生活可以更美的。世界级的、具有全球竞争力的白色家电企业。九阳——创造健康生活！中国健康饮食电器行业第一品牌。苏泊尔——演绎生活智慧。中国厨房小家电领先品牌。

快鱼吃慢鱼

互联网和电商的蓬勃发展，带来了一种全新打法：空中打击。这一模式相对于传统模式来说，确实有其独特的优势：快！

这一快模式体现在三个方面：一是快速打击，利用互联网快速抓住用户的眼球，影响到他们的决策；二是快速反应，从需求收集到产品创意、产品设计、产品生产再到上市、终端销售，明显快于

传统地面推进模式；三是快进快出，互联网企业在做实体产品时，无论是款式甚至品类，基本都采取“市场试错、快速迭代”的模式。

小米几乎将这一模式发挥到极致。

在小家电行业，小熊电器、SKG等品牌是典型代表。

虽然严格来讲，快模式不是互联网的专利，但互联网的加入，确实带动了小家电产业整体的运作速度，使得整个产业呈现明显出“快鱼吃慢鱼”的竞争态势。

大鱼吃小鱼

虽然有众多大玩家的加入，但小家电产业呈现明显的“小、散、乱、弱”态势。

小：80%以上的小家电企业是小微企业，年销售额不到5 000万元。

散：以网络零售市场为例，数据显示，2011年小家电约有433个品牌、2 800个型号，平均每个品牌支撑至少6个型号；到了2013年，这一市场数据分别增长至625个品牌、5 200个型号，平均每个品牌支撑至少8个型号。

乱：线上线下，日销活动，价格波动很大；同一品牌同一型号，不同渠道价格差异巨大。

弱：多数小家电企业抗打击力弱，多数靠低价起家，也最终死于价格战。

从大家电乃至整个消费品的产业发展规律看，小家电行业目前万马奔腾、群魔乱舞的格局必将被打破，从“小、散、乱、弱”走向产业集中是小家电产业发展的必然趋势。产业整合、并购重组将会成为小家电产业下一阶段发展的主旋律，“大鱼吃小鱼”将是常态。

在此背景下，L企业面临前所未有的危机和挑战。

主要表现为：

1. 电商要不要做？要不要做大？
2. 未来企业整体（研产供销）应该怎么打？
3. 更深层次，这个事业值不值继续做下去？

带着这样的问题，我们对家电、小家电产业做了深度扫描和分析，有很多有意思的发现：

第一，小家电不容“小视”。相对大家电，小家电无论是“身形”还是整体市场规模，都是一个“小家伙”。数据显示，2013年，家电市场整体规模约达1.2万亿元，是个万亿级的产业，但小家电占比不到10%，仅约1 100亿元，刚刚跻身“千亿俱乐部”。

但小家电不容“小视”，主要是三个方面的原因：

一、在大家电不景气的大背景下（2013年增长率仅约为3%），小家电一枝独秀，市场增长率约达13%，而且在城镇化、人均可支配收入稳步提升等大背景下，小家电市场增长后劲十足。

二、相对大家电8~12年的使用周期，小家电的使用周期多数在1~3年，接近于快消品，有持续换购需求，二次消费需求强劲。

三、环境恶化带来的新需求。严重的水污染、空气污染和食品污染催生了净水器、空气净化器和榨汁机、榨油机等一系列全新的产品和细分行业，充实着小家电的品类。

第二，小家电市场下一步走向：品牌化、智能化、时尚化、电商化和O2O化。

从产品的用途看，小家电大致分为厨房小家电（电热水壶、料理

机、电烤箱、面包机、电饼铛、电火锅等）、家居小家电（电熨斗、电风扇、吸尘器等）、个人护理小家电（电吹风、剃须刀、按摩器等）和健康护理小家电（加湿器、空气净化器等）。在产业走向集中的大势之下，在这几大细分领域，将催生百亿规模的专业品牌小家电企业。

同时，从价值链的角度，小家电产业的核心竞争力已经从制造、工艺、技术走向微笑曲线的两端：产品研发、设计端和品牌营销端。

目前，小家电行业生产技术水平已经发展得非常成熟，达到一个相当高的程度，产品生产已经达到完全的标准化、流程化和模块化。这就意味着，生产制造环节已经无法成为小家电企业的护城河，其唯一能创造的价值在压缩制造成本、缩短新品开发周期和成熟产品补货速度。未来，只有在产品研发、设计端和品牌营销端有差异化优势的小家电企业，才可以在产业升级中胜出。

在产品研发和设计环节，智能化和时尚化将是小家电产品设计的主流趋势。小家电的需求点来自人们对品质生活的追求，智能化将成为小家电产品设计的不二选择。小家电产品的智能化设计，比拼的不是是否电脑控制，也不是液晶屏幕有多大，而是真正的“智能化”，如通过家里的Wi-Fi与后端云平台联通，直接选择云平台中的相应菜谱或者菜单，即可做出色香味俱全的美食。同时，随着主流消费人群向80、90后切换，感性、情感性消费逐渐取代理性、功能性消费成为消费购买决策的主流模式，这就倒逼小家电产品外观设计、材料选取、制造工艺必将走向时尚化。

在销售环节，由于小家电的标准化、轻量等特征，天生适合通过网络进行销售。2014年，整个家电（不包括手机）网络零售额约为850亿元，其中小家电约占60%，达500亿元。从小家电细分领域看，网络销售已经逐步与线下持平。以目前的发展态势，网络销售很快将成为小家电销售的主战场。

但即便如此，对小家电而言，线下门店不可能消失。虽然线上和线下在人群覆盖上有一定的重叠，但从总体来说，线上和线下的核心目标人群仍有较大差异，线下门店仍然有其价值。对小家电企业来说，要探讨的不是线上线下谁替代谁的问题，而是如何协同起来，做大市场、做深市场。

在这种情况，L企业该何去何从，答案就很明了了：

第一，完成向互联网的切换，向年轻人的切换。

80、90后已经成为小家电产品的主流消费人群，企业无论是销售上还是营销上，应马上向互联网整体切换。而且在这一过程中，需要重新认识消费者，重新建立与消费者的连接——在创意、研发设计、定价、营销等环节，都需把消费者拉进来。

第三，专注、专业。

互联网让一切变得越来越透明，产品好才是真的好，好产品才可能造就好企业。在大互联网时代，小家电企业要想好好活下去，首先必要做到足够专业，专业才能产生力量。

L企业在第二个十年，曾经做过品类扩张的尝试，期望把生意做得更大一些，甚至形成了7大系列产品：店饼铛系列、压力锅系列、地面清洁系列、小型厨房设备、水瓶系列、水壶系列、电烤箱系列。

接下来，L企业需要做的第一件事就是收缩产品线，从一家“麻袋装土豆”式的小家电企业升级为美食小家电专家，专注于做电饼铛、电火锅等美食小家电品类，在产品研发和设计端做文章，将有限的资源投入最能塑造竞争力的环节当中，最终做到“一根针顶破天”，再谈多元化。

第四，不光具备产品经营的视角，还要具备资本经营的视角。

在产业集中和专业力量的双重力量牵引之下，并购重组将成为小家电行业未来5年的主流趋势。小家电企业，无论大小，在未来5年之内，只有3种选择：并购、被并购，或者被边缘化直至消失。对于L企业来说，未来5年最好的战略就是“被并购战略”，一切以此为最高指导原则开展工作。

应该说，在这个大转型时代，L企业的选择具有广泛的借鉴意义。在私营经济的商业乱世中，大量的民营企业在人口红利、改革红利、资源红利中野蛮生长，“莫名其妙”地快速做大。而今在经济新常态、消费大切换和技术大升级的当口，多数产业面临结构性的升级转型，企业熟悉的旧有发展模式不再奏效，体现在产品层面，就是需要从“机会主义”走向“专业主义”，从“什么挣钱做什么”到“做什么做好才能挣钱”。

痛点和兴奋点

产品是什么？

在科班的教科书中，对产品有明确的定义：产品是任何能够用以满足人类某种需求或欲望的东西。产品的概念并不限于实物，任何能够满足需求的东西都可以被称为产品。

需求是什么？

需求是指在一定时期内，对有能力并且愿意购买的某个具体产品的欲望。

欲望是什么？

欲望是人们为了生存，在食物、衣服、住所、安全、归属、受人尊重等基本需要得到满足的愿望。

简而言之，产品基于需求，需求源于欲望。

这是我们认识产品、认识用户的通常逻辑。

用户有三点：痛点、兴奋点和恐惧点。

何谓痛点？

以打车软件为例。曾几何时，打车软件一如当年的团购网站一样，如雨后春笋般批量出现。

打车软件的业务逻辑很简单：用户通过免费下载的打车软件客户端，发送请求到后台的服务器，服务器根据这个请求，按照一定的规则，把这个单子派给出租车司机，然后出租车司机去抢单，出租车司机通过电话直接联系乘客。

打车软件为何大受投资人的青睐？因为它抓住了用户的痛点（由于打车软件实际上构建的是一个平台——利用移动互联网为打车用户和出租车司机提供新的、更有效的链接服务的平台，因此，这里的用户包括两类用户：一是打车用户，二是出租车司机）：

> 打车用户：在高峰时段或在偏僻地段，乘客难以打到出租车，耽误出行。
>
> 出租车司机：传统模式依赖于“扫路”，导致在某些时段、某些地段空驶率高。

打车软件的出现，本质上是实现了“冗余”的打车用户和“闲置”的出租车资源在时间和空间上更优配置，同时解决打车用户和出租车司机双方的痛点，因此获得打车用户、出租车司机和投资人的认可。

何谓兴奋点？

迪士尼是构建用户兴奋点最为成功的案例。

众所周知，迪士尼公司创立于1923年。经过90多年的发展，迪士尼的业务已经由当初的电影动画片，逐渐扩展到主题公园、电视、网络以及其他娱乐领域，成为全球“巨无霸”级的娱乐品牌。

迪士尼品牌为何能不断发展壮大？有很多种说法，比如不断创新的经营理念，追求高质量的产品标准，共享与包容的文化氛围，以故事为中心的产品开发模式，充满乐观精神的故事情节等。其实，最为核心的，是“快乐”二字——生产快乐，提供快乐，把快乐变成商品卖遍全世界，为用户提供最好最特别的娱乐体验。

从1928年5月，迪士尼的经典动画“米老鼠系列”第一集《疯狂的飞机》上映，到后来迪士尼公司的诸多经典动画，比如《白雪公主和七个小矮人》《阿拉丁》《罗宾汉》《美女与野兽》《狮子王》《玩具总动员》等，尽管题材各异，风格迥然，但都没有离开“快乐”这一原则。

动画电影成功之后，迪士尼开始了向主题公园拓展的步伐。1955年，华特·迪士尼在美国加利福尼亚州建立了第一家迪士尼乐园，他的理念是将动画片中的魔幻和快乐场景“复制”展现在人们生活中，给更多的人带去欢乐。目前，全球已建成5座迪士尼乐园，分别位于美国洛杉矶和奥兰多，以及日本东京、法国巴黎和中国香港。在全世界儿童的心中，迪士尼是欢乐的代名词，迪士尼乐园更成了“地球上最快乐的地方”。

迪士尼是如何经营它的主题公园，又如何把“快乐”这一经营理念转变为成功的商业模式？

迪士尼根据企业的核心价值对主题乐园进行了准确的市场定位，即表演公司，它的主要功能在于为游客、观众提供高满意度的娱乐和消遣。迪士尼乐园充分利用动画电影获得的影响力，把动画明星米老鼠、

唐老鸭、小熊维尼、白雪公主、灰姑娘请到了公园，将家喻户晓的迪士尼经典故事转化为游乐过程，让游客暂时远离现实世界，走进缤纷的童话王国，感受神秘奇幻的未来国度及惊险刺激的历险世界，游客所体验到的，是惊险与快乐。

在整个游乐园的设计中，迪士尼充分显示了这一理念。园内大到建筑物和各种设施的安置，小到游人的流向和排队时所遇到的“经历”，都不会让你感觉到一点不快。迪士尼乐园里有喝不完的可乐，吃不完的汉堡，买不完的糖果，但从来看不到送货的人。因为迪士尼规定在客人游玩的地区不准送货，园内提供的食物、饮料，都是通过它一套独有的地下送货系统送进来，这个地下系统像一个隧道网，不仅运送食物、饮料，还运送顾客在园内购买的纪念品，顾客在园内任何一家纪念品商店买完东西后，只需填写一张送货单，购买的商品便会通过地下送至门口的提货处，而在这期间，游客大可两手空空继续游玩其他游艺设备。迪士尼不仅让客户消费快乐，而且让客户快乐消费。

由此，迪士尼的经营业态，已经从动画电影扩展到了电视网络、主题公园、文化用品、服装服饰等领域，形成了影视娱乐（Studio Entertainment）、媒体网络（Media Networks）、主题公园和度假村（Parks & Resorts）、消费产品（Consumer Products）四大支柱产业。

以“快乐”为核心，迪士尼创造出独特的盈利模式：“轮次收入模式”，亦即“利润乘数模式”，指的是迪士尼通过制作并包装源头产品——动画，打造影视娱乐、主题公园、消费产品等环环相扣的财富生产链。

首先，迪士尼不断推出一部部制作精美的卡通电影，每一部影片推出后都要大力宣传，通过电影放映、发行拷贝和录像带，赚进第一轮。然后是后续产品的开发，主题公园是其一，每放一部卡通片就在主题公园中增加一个新的人物，在电影和公园共同营造出的氛围中，让游客高高兴兴地去参观主题公园，迪士尼由此赚进第二轮。

接着是品牌产品，通过特许授权、出版、零售迪士尼“标签产品”等途径，赚进第三轮。这一轮收入是迪士尼的主力军，大约40%的利润来自于此。

这还不够，迪士尼还在不断地收购电视频道，已经有了卡通电影频道、家庭娱乐频道，甚至还买了新闻频道，借助电视的触角，迪士尼布下它的天罗地网。去迪士尼乐园，买迪士尼卡通，成了美国人的生活习惯之一。迪士尼就是这样，从米老鼠开始，构造环环相扣的产业链，从而造就了伟大的动漫品牌商业神话。

爆品思维

“爆品”这个概念，最早发源于营销界。

2002年，《华盛顿邮报》商务科学专栏作家、被《快公司》誉为“21世纪的彼得·德鲁克”的马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）推出一本新书——《引爆点：如何制造流行》。

马尔科姆·格拉德威尔从一个全新的角度探索了控制科学和营销模式。他认为，思想、行为、信息以及产品常常会像传染病暴发一样，迅速传播蔓延。正如一个病人就能引起一场全城流感；一位满意而归的顾客能让新开张的餐馆座无虚席。这些现象均属“社会流行潮”，它爆发的那一刻，即达到临界水平的那一刻，就是一个引爆点。

他认为流行是可以控制甚至是“制造”的，但需要遵循以下流行潜规则：

1. 任何观念、产品、信息和行为方式，都有可能像病毒一样传播和流行开来。

2. 巨大的传播效应都是由一个很小的变化引发的。

3. 以上两种变化都是剧变，而不是缓慢稳健地进行。

在书中，他甚至提出引爆流行的三大法则：个别人物法则、附着力因素法则和环境威力法则：

个别人物法则：他认为在引爆流行的过程中，某些人比其他人更为关键，他们在制造流行上起着至关重要的作用。

附着力法则：他认为能否引爆流行需要有高质量的传播载体。流行物本身所应具备的附着力，应该让人过目不忘，或者至少给人留下深刻印象。任何观念要对人产生震撼作用，关键之处就在于其内在质量。

环境威力法则：环境威力法则认为发起流行的环境极端重要。“破窗”理论就是很好的实证。如果一个窗户被打破了，过了很久也没有人来把它修好，行人就会以此推断，这是个没人关心、没人管理的地方。很快，就会有更多的窗户被打破，然后无政府主义就开始从这栋楼向相邻的街道蔓延。“破窗”理论认为犯罪是秩序混乱的必然结果，在秩序混乱的环境下，犯罪是可以传染的，这种流行潮的引爆点不是某个人，促使人们进行某种行为的不是某类人，而是其所处环境的某个特征。

马尔科姆·格拉德威尔的理论后来被中国互联网人发挥至极致。所谓个别人物法则，实际上就是后来的“大V”“意见领袖”；在“幸好，还有杜蕾斯”的微博传播事件中，下雨天杜蕾斯作为防水鞋套的文字和图片，就是高质量的传播载体，这无疑应用到附着力法则；而所谓环境威力法则，被手机公司、娱乐节目、互联网公司应用得淋漓尽致。实际上，法国著名社会心理学家古斯塔夫·勒庞（Gustave Le Bon）在其大作《乌合之众》中就深刻地刻画了这一点：群体智商低于个体智商，个人在群体中容易丧失理性，降低推理能力和是非判断能力，变得狂热和极

端。

“爆品”一词走入产品界，甚至上升为一种思维，源于淘宝，发扬光大于中国互联网企业。

“爆品”一词，是淘宝店主们的集体发明。不过最初的意思是指本店卖得最好的产品，无论客服还是物流，直接“爆仓”。

后来，这一词汇被小米、乐视等互联网企业“爆炒”，用以形容让顾客尖叫到爆的极致产品，甚至以“自虐狂+偏执狂”的态度打磨出极致的产品，达到让顾客尖叫的同时伴随着口碑爆棚的目标。

后来这一概念被进一步引申和延展，升级为思维层面和商业运作层面：爆品思维。

所谓爆品思维，业内目前并没有公认的定义，但笔者认为，可以这么理解：

> 以极致的产品获取第一批乐于尝鲜的忠实用户。
>
> 以这批忠实用户为种子，以爆品（外观、材质、功能、性价比、使用体验等）为原材料挖掘话题和口碑，吸引更多用户的加入，形成“集体围观”的现象。
>
> “集体围观”不仅仅是赚取人气，而是通过在微博、论坛、微信朋友圈的热议，拉动线上线下销售，甚至引爆线上线下销售。

爆品思维，不仅仅是一个产品概念，也不仅仅是一个营销概念，而是一种商业运作理念。这种理念的关键要点在于：

> **少就是多，宁缺毋滥，一根针顶破天：**企业需要做的不是提供尽可能多的产品线和款式，而是集中资源打造爆品。

解构与重构：跟上时代切换的节奏，跟上用户切换的节奏，跳出原有的条条框框，新时代以全新的思维和理念重构产品。

口碑为王：爆品的价值不仅仅体现在产品有用性和易用性上，还要体现在真实口碑的制造上——用户用了都说好。

用户参与：吸引用户的主动参与，让用户自己玩起来。

社会化营销：善用微博、微信、论坛及传统传播渠道，快速扩大影响力。

以苹果公司为例。苹果公司的东山再起，与其创始人史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）在产品上追求极致有直接的关系。

在iPod、iPhone和iPad等产品外观的设计中，苹果公司在史蒂夫·乔布斯的带领下，一直在寻找艺术和技术的交叉点。事实为证，如：

- 大多数科技产品在塑料或金属接口之间有很大的缝隙，通常约为1/4微米。但苹果公司的产品没有缝隙，它的分界线是真正的线条，而非缝隙。

- 苹果公司将先进的喷射模型塑法应用于产品生产。这道生产流程要求设法将融化的塑料或金属通过细微的馈线注入一个不规则形状的洞里，并要留下数量恰到好处的小孔，这样当它在几秒钟后冷却时便能完美无瑕。

- 在大多数产品上，都会粘贴一张印有条码和检验章的标签，而在iPod上，这一切被精致的刻在产品背面的底部。

- 如果你仔细观察，在iPod的白色之上你会看到一层透明的塑料，这被称为共铸（co-molding），能为产品带来纵深感，但大量生产时成本会很高。

正是对于产品开发的这种态度和精神，让苹果公司可以在手机、音

乐播放器等完全红海细分市场中脱颖而出，后来居上，成为这些领域的新王者。

尤其是在互联网主导的世界里，还有一个有意思的规律："数一数二，不三不四"。这是什么意思呢？由于互联网的超级"马太效应"，在一个细分市场里，最后都形成"赢者通吃"的格局，第一名活得很好，第二名还有存在的价值，第三名、第四名及以后土地上将寸草不生，商业资源严重匮乏。

企业凭什么成为第一名或是第二名？这是一项系统工程，其中，可以肯定以及确定，爆品思维不可少，产品是基础，皮之不存，毛将焉附？

工匠精神

有一部纪录片，看过的人几乎都被其追求极致、绝不妥协的态度和精神所震撼。它就是《寿司之神》。

已九十高龄的主人公小野二郎的餐厅只有十个座位，而且需要提前一个月预订座位，但它却是全世界日式美食爱好者的圣地，被称为是"值得一生等待的寿司"。

纪录片《寿司之神》立体地呈现了小野二郎的成功秘诀：

- 从最好的鱼贩子那里买鱼，从最好的虾贩子那里买虾，从最好的米贩子那里买米；
- 肉要在前一晚处理好，海苔要在前一天烤好，米和酱料也要在前一天调和好，不能过早也不能太晚；
- 米饭的温度等同于人体温度；

• 给每条章鱼至少按摩40分钟；

• 根据顾客的性别、用餐习惯精心安排座位，时时关注客人的用餐情况（包括神态）以调整寿司口味；

• 店里的学徒开始要学习拧烫手的毛巾，不会拧毛巾不能碰鱼，反反复复，年复一年，然后才有可能使用刀和料理鱼；10年，需要10年后，方可开始煎蛋；

• 为了保护创造寿司的双手，不工作时，包括在睡觉，永远戴着手套；

• 50年专注干好一件事，做寿司；

……

小野二郎说："一旦你决定好职业，就必须全心投入到工作之中，你必须爱自己的工作，千万不要有怨言，你必须穷尽一生磨炼技能，这就是成功的秘诀，也是让大家敬重的关键。"

这就是精神的力量！准确地讲，是工匠精神的力量！

2015年7月，万科董事会主席王石在一次名为"不要在我面前说大数据"的演讲中表示："中国几乎所有的企业都缺少一种东西，就是我们现在已经不再看得起的工匠精神。工匠精神本身在中国是有的，但是现在我们缺失了，这种精神驱使人们精益求精，把一个产品当成艺术，当成生命去做，如果没有这种精神，中国企业做大了也长久不了，而且做大了反而可能是一个灾难。"

改革开放30年来，呈现的是一片狂沙漫卷、逐鹿中原的经济景象。无论是高举高打的国有企业，还是野蛮生长的民营企业，在高速发展的过程当中，无一不是奉行"工业精神"——通过机械化、流水线化、标准化实现规模化，推崇"规模为王""体量为王"，最终只能依靠人力、原材料、土地的低成本来获取价格竞争优势。持续的价格战，势必让企业不

得不将产品品质降低到临界点，从而大家渐渐有意无意地丢失了对于产品背后文化、灵魂和价值观的追求。

当人口红利、环境红利等渐渐消失，再加上互联网打破信息不对称——消费者从企业手中夺回话语权，消费者利用鼠标和评论，就可以让有瑕疵的产品和不靠谱的企业毫无生存空间。

在这些力量的推动下，只有那些将产品做到极致，拥有“工匠精神”的企业，才可能在这个透明、用户主权的大互联网时代找到自己的一席之地。也就是说，互联网越发达，企业越需要注入工匠精神。

工匠精神是实现企业突破竞争格局、实现可持续经营的必然选择！在新的形势下，中国企业要想实现升级转型，必须重拾工匠精神。

如何才能重拾工匠精神？

精益求精。注重细节，追求完美和极致，不惜花费时间、精力，孜孜不倦，反复改进产品，把99%提高到99.99%。

严谨，一丝不苟。不投机取巧，必须确保每个部件的质量，对产品采取严格的检测标准，不达要求绝不轻易交货。

耐心，专注，坚持。不断提升产品和服务，因为真正的工匠在专业领域上绝对不会停止追求，无论是使用的材料、设计还是生产流程，都在不断完善。

专业，敬业。工匠精神的目标是打造本行业最优质的产品，其他同行无法匹敌的卓越产品。

汪曾祺说：“人总要把自己生命的精华都调动起来，倾力一搏，像干将莫邪一样，把生命炼进自己的剑里。这，才叫活着！”

所谓工匠精神，不是一种能力，而是一种做事情的态度！是一种对产品精益求精、精雕细琢，对事业心无旁骛、专注持恒，把生命炼进自己的剑里的态度！

只有以这样的态度做产品，做企业，才有可能在这样一个大转型时代获得产业市场和资本市场的双重认可。

第六章
守正之服务为本

> 未来一切产业皆服务业！
>
> ——佚名

感性消费时代的到来与服务为本

我们从团购产业说起。

2012年10月，继团宝网后，另一家曾跻身前十的大型团购网站24券宣布无限期暂停运营，最终在经历83天的“休假式停业”后，于2013年1月正式关闭。

24券成立于团购行业急剧膨胀的2010年，从成立到倒闭，前后不到3年。在这不到3年的时间里，24券获得过6轮累计约5 000万美元的融资。在最为风光的时候，24券的销售额曾经位居团购行业亚军。

24券为何突然暴毙崩盘？表面上看，是创业团队与投资方的矛盾冲突引发。真的这么简单吗？

判断一家企业有没有戏，甚至是否长期有戏，需要从5个方面去度量它：企业家（Entrepreneur）、资本（Capital）、产业（Industry）、资源（Resource）、管理（Management），耦合起来，就是“ECIRM模

型”。

我们就用这个“仪器”来剖析一下24券。

企业家

企业家是企业经营的核心，如果把ECIRM模型的5个要素看成是一个木桶的话，企业家就是木桶的桶底。优秀的企业家至少需求具备这些素质和能力：雄心壮志、胆识、决断力、号召力、统驭力和担当。

这一点在此先不做太多评论，后面还会涉及，但从24券倒闭后创始人兼CEO杜一楠短短3 000字的自身书以及对员工的指责来看，他显然做得不够好！

资本

企业的组建与诞生，需要有资本的投入。企业的持续成长，需要有持续的资本供给。对团购这样需要从烧钱起步的互联网企业来讲，更是如此，关键就是怎么用好资本。

24券在短短不到3年的时间里，拿到了约5 000万美元的融资，应该说，拿到的钱不少。对杜一楠来讲，在资本层面，最大的问题不是出在拿钱的能力，而是持续拿钱的能力。24券马来西亚投资方未能持续投资，甚至撤出本已注入的资金，不排除其是不看好中国团购市场前景，但最主要的原因应该是投资人认为24券并未用好投资人的钱，也缺乏继续用好的能力。

产业

24券倒闭的外因，是团购行业出了问题。

团购行业最大的特征是，在资本的驱动下，各团购网站疯狂的“跑

马圈地”。数据显示，在鼎盛期，拉手网、美团、满座、F团等20家团购网站获得了超过7亿美元的融资。“烧钱”抢市场成为团购网站和投资人无须思索的共识。

不幸的是，24券是其中的典型代表。2011年4~8月，先后拿到两轮融资的24券突然把原来“稳健拓展”的发展思路，调整为“快速扩张”。短短几个月内，分站从20个城市扩张到104个城市，员工从300人猛增至4 500人。

疯狂扩张是导致24券“暴毙”的罪魁祸首：疯狂扩张导致运营成本高企，现金流告急。疯狂扩张带来高交易额流水的同时也带来了高亏损。在2011年8月24券完成扩张时，累积账面亏损就已到达8 000万~1亿元左右。此外，24券鼎盛时期一个月的运营成本至少在4 500万元左右，进一步加大亏损的缺口，从而导致现金流告急；疯狂扩张带来的管理的失控。基于原有的模式，战线的拉长自然带来人员的快速扩张，但管理并未跟上（对此，在“管理”模块会再详细讨论），从而导致未能形成合力，甚至出现极端情况：竞争对手公司过来的“卧底”，谈好的商家优先在竞争对手的团购网站上单，之后才在24券上单。

管理

从24券倒闭后前员工公布的一些细节看，由于杜一楠缺乏管理经验，导致24券在管理上一团混乱，完完全全是“粗放经营”的模式。

细节1：在做“保量团购”时，24券向大量商家总计支付了近2 000万元的保证金，却没有人负责在团购项目结束后收回保证金，因此后期当业务员离职，商家倒闭，很大一部分保证金无法收回。

细节2：24券没有正常的沟通、管理体系，很多时候，部门与部门之间不是直接沟通，而是要通过CEO、COO来沟通。由此带来的一大景观是，每天CEO和COO办公室门前都排着长队，等着请示工作，等着协

调部门沟通，等着签字，等着反映问题，甚至CEO、COO连午餐吃盒饭的时间都要用于这类沟通。

细节3：只有“成本”，从没“控制”。不论何种岗位都统一由总部配发电脑，4 500台电脑的采购量，使24券在中关村都出了名。

细节4：有员工父亲生病，便写了借款单，以工作名义借出8万元钱，半年多未还，财务催过，但后来也不了了之。

资源

ECIRM战略模型中的“R”（资源），是指一个企业从事某一特定产品或产业经营所必须具备的有形的和无形的生产要素、条件、技能和能力。

对于24券这样的互联网创业企业来说，最大资源是创新的商业模式，以及基于这样的商业模式聚集投资、商家和客户资源的能力。很显然，24券没有把握好整合资源的节奏。

由此可见，24券的倒闭是偶然中的必然，是“以拒额投入”换市场——资本驱动下强行高速奔跑导致呼吸困难（现金流断裂）、动作变形（管理失控）的必然结果。

更为重要的是，24券的倒闭不是个例，背后是团购行业的哀鸿一片。根据监测数据显示，截至2012年底，全国团购网站累计诞生总数高达6 177家，累计关闭3 482家，死亡率已达56%。至2014年中，团购网站锐减至176家，倒闭率达97%，团购网站网站数量在急剧减少。同时，市场走向高度集中——前5家的销售额已经占据整体量的99%，几家全国性团购网站在支撑着整个行业的规模。

事实上，从团购进入中国开始，很多人一直把它当成是电子商务模

式的一种创新——依托互联网技术和网站这一电子交易平台将商家与消费者衔接起来，前端为消费者提供服务，后端为商家提供服务。具体来说，团购网站在规定的时间内将商家的产品或服务以非常低的价格放在网上销售，参与团购的消费者将预购款以在线支付的方式交给网站，达成交易，并在一个约定的时间内完成线下消费；之后，网站与商家在一个约定的时间内进行结算。

但实际上，在疯狂扩张的过程中，99%的团购网站为了营收完全不顾“吃相”——团购鼻祖Groupon以服务性产品为主，而中国的团购网站在售的多数产品已经是实体产品。甚至，成为某些商家的“下水道”——一些商家与团购网站合作纯粹只是为了处理积压的商品。自然而然，在消费端，团购网站将自己塑造成“低价市场”的代名词。

由此，团购市场逐渐沦落为“竞底市场”——消费者只为低价埋单，导致劣币驱除良币，优质商品和服务逐渐被低劣商品和服务所填埋。这进一步驱使团购网站只能靠低价争取用户，低价进一步加速劣币驱除良币。最终，整个团购市场不是在“竞优”，而是在“竞底”，将价格打至底线。

实际上，团购并不等于电子商务，京东、亚马逊、苏宁易购等电子商务，实质是在线零售，而团购并不是在线零售——团购网站卖的并不是商品，而是商品和商家信息，虽然它是通过在线交易的方式实现信息的有效传递。

相对电子商务网站而言，团购网站就是一个广告信息平台——对消费者而言，它是一个生活服务小帮手；对商家而言，它是一个靠让利吸引客户的产品和品牌的宣传平台。商家所让之利来源于达到同样的传播效果所需付出的广告费。从这个角度来说，团购网站的核心竞争力在于，为商家的商品和服务提供精确营销服务。一句话，对商家来说，团购网站就是一种新的营销方式。

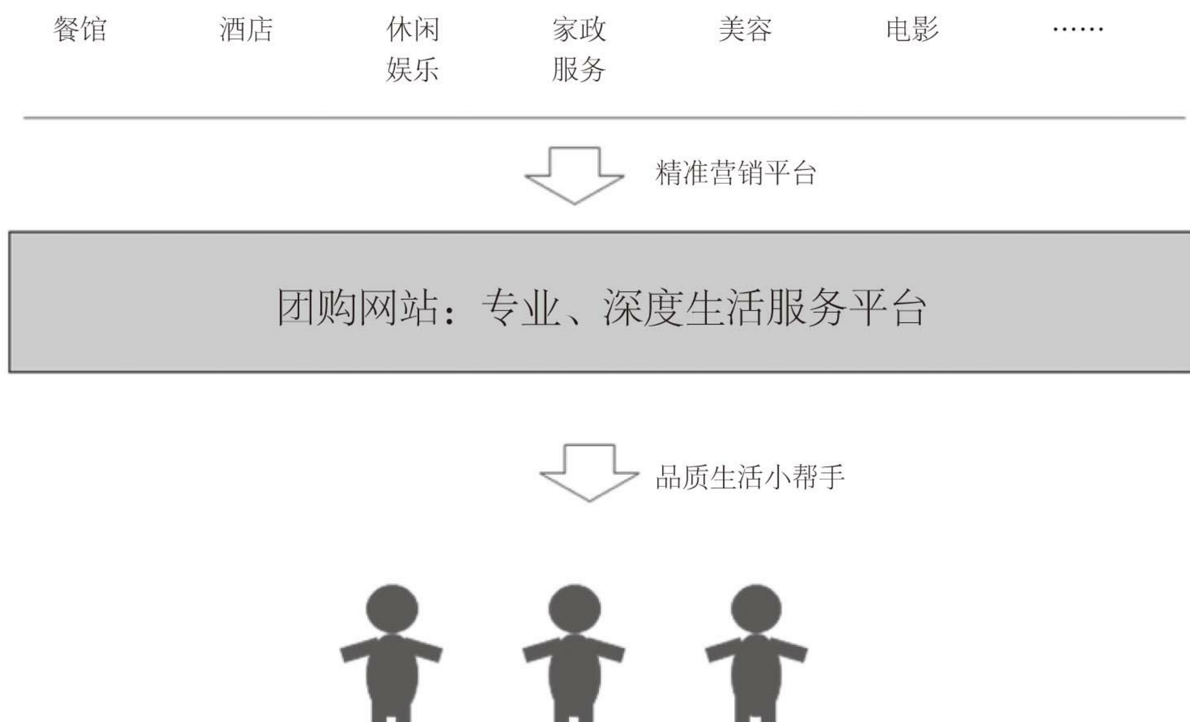


图6–1 团购网站价值定位

但从目前来看，团购网站的注意力并非在此，而在如何获取更低的价格，如何快速做大规模，甚至如何通过“健忘用户”（团购了但并未消费的用户）赚钱。很显然，这不具备可以持续的力量。

那么团购网站的未来在哪里？

排名较为靠前的团购网站曾经做过各种尝试。窝窝团、千品网等转向纯本地服务的优惠券商城模式，拉手网等转向电商网站模式。然而这些团购网站试图转型电商平台或O2O模式的尝试，最终都折戟沉沙，团购转型电商已被证明是死路一条。

实际上，未来有两类团购网站将会活得很好：一是扎根本地，贴近消费者，为消费者提供专业、深度服务的团购网站；二是大型电商平台的团购频道。

从2012年开始，中国的团购行业最显著的一个变化就是团购的常态化。随着资本热钱逐渐退潮，团购行业逐渐回归其商业本质。

何谓团购常态化？团购常态化即消费者的团购习惯由之前“抢购囤货”的心态逐渐转变成“按需团购”。这对团购网站提出更高的要求，需要团购网站有更强的商品/服务以与消费者匹配能力和更高的匹配效率。

在这一转变过程当中，移动互联网“随时、随地、随身”的优势逐渐凸显，手机团购突飞猛进。从团购的本质来看，团购的优势领域在本地生活服务领域，在某种意义上，团购的价值是提高新商家的认知度和老商家的翻台率。本地生活消费最大的特征是冲动型、即兴消费，如找饭馆、KTV、电影院等，同时，这一类行业，竞争非常激烈，移动互联网的出现，使得团购网站可以在移动状态下快速抓取客户的需求，充分放大团购网站精确匹配、抓取和满足消费者需求的能力和价值。

这其中，有一类特殊的团购网站前景尤其乐观，即建材、家装、婚纱摄影等行业的垂直团购网站。这与这些行业的特点密切相关，这类行业的共同特点是：订单单均金额较大，产品毛利率较高，有价格空间和盈利空间让团购网站和消费者获益。更为重要的是，这类商品有一定的专业知识门槛，团购网站可以通过提供专业服务取得消费者信任，同时以此塑造差异化竞争优势和独特价值，如扎根家装建材领域的团购网站齐家网，借助网站积累的用户和商家资源，已经在家装建材领域实现团购的良性循环，丝毫不受轰轰烈烈的千团大战、批量死亡的影响。

与专业团购市场哀鸿一片形成强烈对比的是，从2012年下半年开始，大型电商平台的团购频道异常火爆。电商开设团购平台有其天然的优势，电商拥有强大、稳定的线下商家资源和消费者群体，这是团购网站所无法企及的。京东、淘宝网、苏宁易购等电商巨头都已开设自己的团购频道，并且收效明显。这是按照团购本身规律办事的结果——对于商家而言团购是一种新的营销模式。团购频道在京东、苏宁易购等平台

上扮演的正是：以优惠为“借口”，为某些商品提供营销服务。

总而言之，对团购网站而言，在资本热潮退却之后，必须要回归团购行业本质，回归服务本质；要想进一步发展壮大，则要立足所涉足的产业，深刻理解产业特征和产业逻辑，将产业本质与团购的本质紧密融合，为消费者和商家创造新价值。

为消费者创造什么新价值？

对消费者而言，成功的团购网站应是提供轻松、时尚、品质的生活方式的指南者和小帮手服务；对商家而言，成功的团购网站应为商家提供优质注意力和购买力导流服务。

简而言之，团购网站本质应是一个服务平台，为消费者提供优质、便捷的生活服务，为商家提供高品质的营销服务。

不光是团购行业，其他如零售、音乐、游戏、电信、服装等B2C（企业对个人）行业，甚至煤炭、电力、建筑施工等B2B（企业对企业）行业，服务越来越成为构筑竞争优势最重要甚至是唯一的变量。

产能过剩、参与者不断涌入、互联网新技术降低品牌和渠道体系建设成本，使得多数行业呈现出共同的特征：

1. 产品同质化。无论是功能参数还是外观包装，相互模仿，相互挖墙脚，最终产品同质化越来越严重。

2. 竞底模式。几乎所有的企业基本都落入“拼价格——拼成本——拼价格”的怪圈，最后拼的是谁的价格最低，谁的成本最低。因此出现许多“大”企业的核心竞争力是建立在无限压榨供应商的利润、延长回款时间、给员工低工资低待遇之上的“中国特色”的怪现象。

随着消费的大升级，消费者从“购便宜”切换至“购方便”和“购品

质”，甚至是“购体验”，归结起来，背后的主线是理性消费向感性消费的切换。

在稀缺时代，在人们支付能力有限的情况下，人们看重的是性能和价格，追求的是“功能满足”，即所谓的“理性消费”。当社会进入充裕时代，人们支付能力得到大幅提升的情况下，人们关注的重心不再是性能和价格（实际上这些也无须关注，因为它们都变得很同质化），而更加重视个性的满足、精神的愉悦、舒适及优越，即追求的是“情感认同”，人们的消费开始进入“感性消费”时代。

在这种情势下，传统的同质化竞争模式和竞底模式显然无法适应新的环境，满足新的要求，这就倒逼企业经营模式的升级——企业所追求的不再是满足消费者的“消费极大化”，而是“满足极大化”。其中，较为明显的改变，就是借助“服务的最大化”助力“满足极大化”。

如何实现“服务最大化”？

在前端，实现“产品+服务”：从“竞底战略”走向“竞优战略”，在提供优质产品的基础上，融入“服务”，让没有人气的产品变得有人气，让没有情感的产品变得有情感，让服务成为你的护城河——产品可以山寨，服务难以模仿。

在后端，实现两个满意——“员工满意+用户满意”的相生互动，相互促进。通过“员工满意”保障“用户满意”，通过“用户满意”促进“员工满意”。

（延伸阅读：孙力，《竞底：中国企业之殇》，山西经济出版社，2009年。）

服务即护城河：从“竞底”走向“竞优”

对中国绝大多数的企业来说，当下都需要实现从“竞底模式”向“竞优模式”的切换和升级——在提供优质产品的基础上，融入“服务”，让没有人气的变得有人气，让没有情感的产品变得有情感，真正让服务成为企业难以被模仿的护城河。

如果说有哪个行业是“竞底模式”的受害者，零售尤其是网络零售即电商，是最好的例子。

可以说，零售行业是所有行业里最为“动荡”的一个行业。在零售行业有一条定律，叫作零售轮转理论。这一理论是美国哈佛商学院零售专业马克奈尔 （M. P. McNair）教授1958年提出的，针对满足消费者需要为重点，描述各种零售业态的发生与发展情形。

一个新的创新型零售模式都采取低成本、低毛利、低价格政策，从而在竞争中处于优势地位。当取得成功后必然会引起效仿，结果，激烈的竞争促使其不得不采取价格以外的竞争策略，诸如增加服务、改善店内环境，这势必会增加费用支出，使之转化为高费用、高价格、高毛利的零售组织。其结果则导致了这个创新型零售商丧失了当初低价业态性质，从而又导致另一个新的创新型零售商进入。同样，这个新进入者仍会重复这一道路。

电子商务出现后，对传统零售带来前所未有的致命打击，尤其是电商不以常理出牌的套路和打法：以投资驱动的商业逻辑，在前期“烧钱”换规模（因此被戏称越亏越光荣）。这与传统零售以“盈利驱动”的商业逻辑截然不同，更要命的是，前者对后者无论是在用户端还是供应商端都带来替代性的冲击。

或者说，站在传统零售企业的角度，在电商时代，传统零售企业面临的是网络零售和其他竞争对手“竞底”式的竞争，传统零售企业该怎么办？

以苏宁为例。在中国零售市场，苏宁绝对是传统零售时代的佼佼者，苏宁应该如何应对？

2014年10月30日，苏宁云商集团终于发布2014年第三季度财报：苏宁第三季度营业收入285亿元，同比增长15.9%，其中电商平台苏宁易购为85亿元，同比增长52.3%。这样的业绩让苏宁掌舵人张近东可以稍微松一口气，因为在2014年年初的股东大会上，张近东许下承诺："苏宁在春天播的互联网种子，一定会在秋天收获累累硕果"。苏宁称，2014年，苏宁互联网转型深入零售业内核，全面进入全价值链互联网化阶段。对苏宁来说，这是一次深刻的变革，深刻的变革必将带来一个阶段的速度放缓。

但即使这样，相信张近东先生心里比谁都清楚，对苏宁而言，真正的苦日子，才刚刚开始。

我们对苏宁的财报略做分析，就不难看出一些端倪：（1）苏宁营收有1/3来自电商，而且比例上升的趋势非常明显，但从外部电商大盘子看，苏宁易购在电商市场的市场份额不是在扩大而是在缩小（苏宁易购第三季度较上年同期增长52.3%，而京东则超过100%）；（2）从历史数据看，2014年一季度亏损4.34亿元，二季度亏损3.21亿元，三季度亏损2.85亿元，预计四季度亏损在1.5亿元以内，虽然从趋势看，亏损在收窄，但在线下萎缩线上被甩的大背景下，何时能"从弯道转向直道"，仍然是个大大的未知数。

苏宁陷入今天的境地，不是苏宁不够努力，也不是苏宁不够有实力。相反，苏宁是较早感知到互联网转型大趋势并较早做出改变的企业，同时，作为上市公司，苏宁几乎使出了浑身解数，调动所有能调动的资源，全力以赴，期望能赶上大互联网时代的零售节奏。

那么，问题出在哪儿？

问题出在苏宁对这个时代认识不够彻底，以致无论在战略还是战术层面，都出现了致命的偏差。这些偏差，或许会将苏宁引向地狱。

苏宁起家于空调业务，在20世纪90年代初，依靠更人性化的服务+更低的价格，成功击败当时的国有百货商场，并逐步演化为后来横扫中国零售商业的“苏宁模式”——短期内在黄金位置开家电专业门店，在一定区域内形成渠道垄断；然后通过渠道垄断反过来“吃”上游供应商，获取高额的后台毛利，更为重要的是，通过延长供应商的回款周期，形成巨量的现金流；利用此现金流再大量开店，直至在一市、一省甚至全国形成垄断性的门店终端体系，最终形成对消费者和供应商的绝对控制。

并且，随着规模的快速扩张，基于零售体系，会形成一个巨大的“资金池”，苏宁将此“资金池”的资金投入高回收能力产业，如房地产等。由此，最终演化出全新的商业模式，即“商业+地产”模式：商业零售待结货款形成巨额“资金池”，然后通过此巨额资金投入房地产行业获取远超主业的收益。

可以说，那是苏宁的黄金时代，苏宁“商业+地产”模式之所以能独步江湖，得归功于家电品类百货商场模式的没落和大量中小本土家电厂商的崛起。通过此模式，苏宁犹如嗜血的鲨鱼，无论是大鱼还是小虾，要么远远绕道而行（格力），要么甘愿被吞噬，也反过来助推着苏宁的急剧膨胀。

不幸的是，到了今天，时代变了，互联网和移动互联网来了，并走到了舞台的中央。如果说，苏宁是店商时代的终极杀手，那么电商和移动电商就是苏宁的终结者，虽然苏宁也在做电商。

为何？

在店商时代，企业打的是阵地战，拼的是位置，靠的是地面部队，

位置（选址）是关键。苏宁通过“商业+地产”模式迅速做大做强，在地面有绝对垄断地位，加上当时本土家电企业多数是成长中的中小厂商，基本没有与苏宁抗衡的实力，要想活下去，只能选择与苏宁合作。

在互联网和移动互联网时代，家电厂商们发现，突然多了一个攻打市场的方式：电商和移动电商。此方式最大的不同是，可以完全绕开地面部队，直接采取空中进攻的方式，精确制导，空中即可完成瞄准和收款的工作，剩下的交给物流。而且还有一个巨大的好处，即可以绕开层层的分销商、批发商，与消费者建立直接的联系。这也就意味着，在电商和移动电商时代，家电厂商有了一个更好的选择——更短的销售链、更快的回款、与消费者更直接的接触和互动。这也是大量家电厂商前赴后继涌向电商的一个原因，甚至某些新的家电厂商，直接放弃店商，直奔电商和移动电商，如小米、SKG等。

更为重要的是，“苏宁模式”所依托的大规模流通优势从根本上被彻底颠覆。在工业时代，商业逻辑是通过大规模生产分摊成本，从而建立价格优势，树立竞争优势。因为大规模生产、大规模销售成为必然选择，所以，无论是大玩家还是小玩家，即使苏宁们的要求很离谱，也只能忍气吞声。进入互联网时代后，用户分群，产品生命周期变短，小批量、多批次，甚至定制，渐渐成为市场主流，大规模生产被分化，从而根本上降低甚至瓦解大规模销售。

可以说，电商和移动电商的出现，是零售行业的一次革命，就家电产品而言，主流销售从店商向电商和移动电商切换是大势所趋，因此，苏宁的衰退是必然的。

也许你会问，苏宁易购不就是电商、移动电商吗？如果对苏宁有进一步的了解，你就会知道，苏宁易购实际上就是电子版的苏宁——无论业务模式还是与厂商的合作模式，就是传统版的“苏宁模式”。也就是说，苏宁依然以线下的思维和方式在运作线上，苏宁易购只是苏宁线下体系的延伸而已。这就能够解释，为什么苏宁的历次大动作，如线上线

下同价、线上线下同品同价等，为什么会以失败而告终，不是因为宣传不到位，也不是因为消费者不买账，而是供应商不买账，厂家不买账。对于多数厂家而言，线上线下分离是当前最好的解决方案，苏宁的线上线下同品同价，正好击中厂家的死穴，厂家只好拿脚投票。正因为如此，苏宁易购才会在占据资源优势的情况下，市场份额不及老对手京东的1/10，增长速度不到京东的一半。

如果这种思维不改变，苏宁易购很快将被彻底边缘化，也将完全断送苏宁互联网转型的梦想。

像苏宁这样的企业下一步该怎么走？

从苏宁的报告看，苏宁正在大力推行所谓“全价值链的互联网化”，即从前台到后台的全互联网化，“互联网开始深入零售业的内核，零售业最本质的资源，如物流、资金流和信息流等将借助云计算、大数据全方位提升，重建新的核心竞争力”。

应该说，这些都是苏宁必须要补的技术课，但比技术更重要的是对市场潮流的全新认识，对消费者和商家需求的深刻洞察。无论是店商还是电商或是移动电商，都是零售，零售的本质是服务。作为零售企业，服务的对象是两端，即厂商和消费者，两端都很重要。思考如何为厂商和消费者同时创造价值，提升体验，是根本。

在报告中，特别提到O2O融合，但O2O融合的前提是线上线下各自的专业化。苏宁易购需要尽快实现思维的切换：从门店思维向互联网思维切换。互联网思维的核心是什么？用户参与、合作共赢。

同时，作为转型龙头的苏宁易购，在移动端与竞争对手有很大的差距，这是苏宁下一步发展需要考虑的重大问题，因为移动互联网代表着未来。而且，移动互联网的最大特点是多入口、多中心，需要提前部署，提前行动。更为要命的是，对手都已行动起来了：京东联手腾讯

（微信），阿里巴巴收购高德地图……

就目前来看，并购也许是苏宁切入移动互联网最好的手段，只是，移动互联网的名花可能都有主了。

此外，虽然在主流市场，零售正在从店商向电商和移动电商切换，但对苏宁而言，二三线市场乃至四五线市场也许是苏宁线下体系崛起的最后机会。从新一届政府的经济政策看，未来将从以一线城市为中心的集中式经济格局向以一线城市+大量二三线城市的多中心格局转变，以实现资源的均衡化、人口的均衡化和经济的均衡化。

在笔者看来，相对而言，像苏宁这样的传统零售企业，唯一的优势在线下门店的服务能力，通过面对面的服务，塑造与京东、天猫等网络零售企业无法替代的竞争优势。

此服务不仅仅是售前和售中的体验能力，更重要的是售后服务能力。如果苏宁能打造一个覆盖主要厂商、主要产品的售后服务联盟，也许将成为苏宁线下崛起并助力整体转型的核武器。[注]

两个满意度：以员工满意驱动用户满意

提到“员工满意”和“用户（很多企业理解为客户）满意”，传统的说法当然是“客户满意第一，员工满意第二”。但从现实的观察来看，很多企业的“知”与“行”完全是两层皮，往往是员工满意了，客户不满意，或是客户满意了，员工不满意，甚至是员工不满意，客户也不满意。

关于这一点，白手起家创造万亿市值上市公司的马云，其认识更为独到和通透。在“重装上阵”的阿里巴巴赴美上市之际，马云特别在致投资人的信件中强调：

阿里巴巴的使命决定了公司不会成为一家商业帝国。我们坚信只有打造一个开放、协同、繁荣的商业生态系统，令生态系统的成员有能力充分参与其中，这样才能真正帮助到我们的客户，也就是小微企业和消费者。作为这一生态系统的运营者和服务者，我们倾注了我们所有的心血、时间和精力，用以保障和推动这个生态系统及其参与者更加蓬勃发展。我们取得成功的唯一方法是让我们的客户，我们的合作伙伴成功。

……

我在很多场合上指出，阿里巴巴信奉“客户第一，员工第二，股东第三”的经营管理思想。很多投资者初次听见这个观点可能很难理解。

我在这里向您表明：阿里巴巴只有坚持“客户第一”，为客户创造持久的价值才有可能为股东创造价值。在新经济时代，让客户满意的最主要因素是我们的员工，没有勤奋、快乐、激情敬业和富有才华能力的员工，给客户创造价值就是一句空话。没有满意的员工队伍就不可能有满意的客户，没有满意的客户绝对不可能有满意的股东。

其实，马云的这个说法并非原创，在此之前，国外早也有如此提法，甚至还有更“激进”的提法：

美国西南航空：员工第一，客户第二，股东第三。

日本经营之圣稻盛和夫：把为了追求员工及其家庭的幸福，作为公司第一目标。位列第二的目标是为了协作商的员工及其家庭的幸福，第三目标是为了客户，第四目标是为了社区，第五目标才是为了股东。

投资大师巴菲特：没有满意的员工，就没有满意的顾客。

……

本质上讲，企业是因用户（包括客户，下同）而存在，没有用户，也就无所谓有企业。为什么要成立一家企业？因为你发现了市场需求，即你的用户，然后发现用户很多，你无法一个人提供服务，所以需要雇用员工，以企业的方式组织员工，为用户提供服务。员工为用户服务，满足了用户需求，企业获得回报，这样员工才有了工资，股东才有了利润。

从这样的意义上说，用户是一切的源头，企业成立的初衷也是为了更好地满足用户需求，用户是第一；一般来说股东无法为用户直接提供服务，而通过需要员工为用户提供服务，所以员工是第二；员工给用户提供了满意的服务，用户给予企业回报，股东才能获得利润，所以股东是第三。

正因为如此，国内最大的本土咨询机构、以“一体两翼”（咨询+资本+商学）著称的和君集团，在对待员工满意、客户（用户）满意和股东满意上，有自己独到的“知”和“行”。

知:

企业管理两手抓：一手抓规则和组织制度建设，一手抓企业文化建设。

主抓两个满意度：以员工满意驱动客户满意，以客户满意促进员工满意；员工和客户满意了，股东自然就满意了。

行:

客户满意度客户说了算，做法是每个项目必须取得客户的书面结案书方可办理内部结案，客户满意度的高低最终决定项目组成员的奖金和晋升通道。

员工满意度让员工说了算，以此作为核心依据对管理层（合伙人）进行考核。

1. 2015年8月，阿里集团和苏宁宣布相互持股，达成全面战略合作，这将改变商业生态。电商格局，形成更加丰富的格局。——编者注

第七章
守正之产业为本

> 天行有常，不为尧存，不为桀亡。
>
> ——荀子

产业转型之变与不变

在“互联网+”时代，往往出现企业跨界翻墙、草根逆袭、弯道超车，产业链条被全面解构，游戏规则被重新改写的情景。一时间，仿佛天下大乱，但万变不离其宗，这个“宗”，从产业的角度，就是产业规律，就是产业当中那个不变的“道”。

以音乐产业为例。

2014年8月2日，歌手汪峰在鸟巢体育场开唱，万众瞩目。

之所以如此受关注，一是，这是他在这个10万人体育场的首秀；二是，他是第一个把O2O引入演唱会的歌手：现场观看+在线直播观看。这也就意味着，汪峰的歌迷将会有两种选择：花费280~1 680元去鸟巢现场欣赏，或是花费30元在乐视网在线观看。

可以说，这次汪峰玩的不是音乐，是颠覆——很可能颠覆演唱会现有玩法，开拓出一条全新的商业模式通道。传统的演唱会商业模式是以

线下票房和广告为主要营收来源，通常内地艺人单场票房能过千万的已属一线收入；在营销和销售上，也以大麦网和传统线下渠道为主，可控性低，从而导致不同的艺人开演唱会的成本和收入相差很大。

而此次汪峰演唱会，营销和销售上采取与电商渠道为主，与包括京东、百度、淘宝等20多家互联网平台深度合作，结果是，开始售票到售罄只用了3个月。以此计算，汪峰这场演唱会仅门票收入即为2 500万元。在线上，乐视网总共卖出4.8万张在线门票，约145万元。虽然这部分收入占总体的比例很低，但加上广告和衍生产品，总收益在5 000万元左右。

以往，传统演唱会盈利模式单一，表演者、制作团队、主办方、广告主……众多利益相关者只能将目光瞄准演唱会现场，铆足劲儿在几万人的几个小时内为自己争取更多利益，而往往僧多粥少，难以同时满足多方利益需求。而现场演出+付费直播的运作方式，是中国第一次真正意义的线上线下均采取付费形式的超级演唱会，完全附加价值的颠覆性营收模式为传统演唱会商业领域开拓了一片全新蓝海，利益相关者将真正有机会放眼至更大棋盘，极大拉长现场表演的时间价值。

此外，在用户的经营上，新的模式可以变“一次性交易”为长期紧密的关系。传统模式下，往往一散场，再也找不到这些歌迷；而在互联网上，每一个人都化身为一个ID（身份标识号），如果经营得当，这些ID会长期活跃，持续不断地贡献购买力。这正是乐视期待看到的，所以，乐视在此次合作中也绞尽脑汁，如乐视音乐提前2天开启慢直播，全程直播演唱会的筹建过程。用户从筹建开始参与全程体验，以更近的距离和更丰富的视角全方位感受演唱会的全过程，并感受到通过转播信号呈现的颠覆性交互体验。

更值得注意的是，现场票一共卖掉6万张，意味着现场一共有6万名歌迷，而在线票为4.8万张，但很可能是一票多人，甚至一票一个家庭。这也就意味着，从受众的角度，在线和现场的受众人数几乎旗鼓相

当！别忘了，现场观众，一散场即人去场空，也许这辈子与你再也不会有交集。而在线观众，则可以持续维护，长期互动。更不用说，在线受众多为18~30岁的人群，这个人群最大的特点是“有闲没钱”，但随着时间的推移，这些人中的一部分可能很快会变得“有闲有钱”，成为可以在现场被高票价收割的最佳人选，即所谓“潜力股”。

可以说，汪峰的这次演唱会，也许将成为中国音乐史上的一个里程碑事件。

为什么？这得从音乐市场现状说起。

在互联网大潮的冲击之下，传统音乐产业发生颠覆性变革：盗版横行、唱片衰落、数字音乐下载收费难施行，从而导致音乐人难以生存，音乐市场缺乏创造力而带来行业新的低迷。

为什么会这样？传统音乐产业与其他消费品产业的运作逻辑几乎一致：大规模生产、大规模销售、大规模传播。唱片公司像流水线一样批量生产歌手，然后大规模推向市场，大开大合，在信息不对称、渠道垄断的情况下，只要有一点天赋的歌手，想红并不难。

互联网时代到来后，唱片销售环节首先崩塌——互联网免费下载几乎一夜之间把唱片销售掀翻在地，连带干掉模拟和数字随身听行业。销售端被掐死之后，大规模生产和大规模传播不攻自破——无钱打榜，也无力再大规模培养新人。所以，与其他很多传统产业一样，互联网逐步解构掉传统音乐产业。

“这是最坏的时代，也是最好的时代”，互联网在毁灭传统音乐产业的同时，同时又在重构一个更好的音乐世界。首先给音乐产业带来新希望的是彩铃，彩铃让名不见经传的一些歌手和工作室一夜间名满天下，名利双收。其次就是“羊毛出在狗身上”的互联网音乐模式，如开启网络口水歌时代的杨臣刚，及后来的凤凰传奇、现在的筷子兄弟。在这一模

式中，互联网负责制造影响力，扩大影响力，收集眼球，然后通过商演、广告代言等把影响力货币化。

从这个角度看，汪峰现在尝试的演唱会互联网化意义重大：这是第一次将互联网引入主流音乐领域，互联网不仅仅是一种新的营销手段，而且从根本上在改造音乐产品的形态（有理由相信，未来的演唱会上，会出现诸如encore（返场）环节成为在线歌迷的专属环节、粉丝与歌手隔空对唱等形态）。

更重要的是，虽然145万元相对2 500万元的现场票房收入几乎不值一提，但对二流、三流歌手甚至边缘歌手，哪怕只有5万元，也许就决定了一位歌手能否继续音乐之路。（据说现在一场小型演出收入还不到3万元，在线付费收看模式也许会成为拯救传统音乐人的一条新的通路。）

所以，此次汪峰演唱会的O2O尝试，也许是开启音乐产业全面互联网化的核按钮。从此，音乐产业正式走向一个新的时代，一个“无网不胜”的时代。

在这个进程中，可以看到大量的创新，归结起来主要体现在以下3个方面：

产品和盈利模式创新：针对线上、线下不同的人群，提供差异化的产品（如线下是280~1 680元的价格，现场声光电全息体验；线上无法做到全息体验，价格拉下来，只需30元）；线下是二八原则（用高票价收割有支付能力的歌迷），线上是长尾经济（用规模支撑收入）。

营销创新：不仅仅把产品放在网上去卖（如网上卖门票），而是用好新媒体与用户进行互动式的营销，并且深度用户沉淀下来，变一次性交易为长期紧密关系，持续挖掘用户价值。

价值体系创新：如果产品、盈利模式、营销的创新能做到位，价值体系的创新是顺理成章、水到渠成的事。

但水面之下，有些东西，一直未被改变（甚至被强化）。

产业核心环节未变：虽然在互联网的驱动之下，音乐产业价值链重组，甚至进化出全新的生态体系，但音乐产业最核心的环节一直是产业链的两端：音乐人（生产者）和歌迷（消费者）。

互联网的出现，创造更好的音乐传播和流通载体，一举将传统唱片发行体系和终端体系掀翻在地，但反而推动了音乐产业的进化，根本原因就是新的生态体系，更受音乐人和歌迷的欢迎：对音乐人来说，在同等的创作和演出精力投入之下，有更多的回报，并且有更好与歌迷沟通的方式；对歌迷来说，有更多的选择（有钱没钱都可以看演唱会），而且有更好的体验（台前幕后全程、全方位的参与体验）。

产业规律未变：无论是现场门票，还是在线直播，歌迷仍然是音乐人的衣食父母，所不同的是，互联网的出现，让更多的音乐人有了更好的接触最终用户的机会，但互联网的出现，同时也强化了产业的“马太效应”：更优秀的音乐人，在互联网时代，会有更好的回报。

总之，互联网的出现，在不变的“道”的指引下，推动着音乐产业的进化。这一进化过程背后的逻辑，同样在“指导”着其他产业的互联网进化。

第一，推动产业优质资源更有效的组织。可以推断，未来音乐产业链条将更简短，精简为音乐人——音乐平台——歌迷，歌迷可以获得更好音乐体验，音乐人会有更好的生存空间和创新力。

第二，释放产业活力，推动产业创新，形成正向循环，让产业生态更富有生机、更富有养分和资源的吸纳和吞吐能力。可以推断，未来各

种有天赋的音乐人、各种音乐流派都可以在新的生态体系中获得足够的商业养分，释放出最强大的艺术能量。

回归产业本质，走向基业长青

从创业和企业经营的角度，在所有的行业里，电商是最难的行业之一，尤其是在投资热潮退去之后。

我们就以电商企业聚美优品为例，探讨一下像这种“从天而降”的互联网企业如何以产业为本，走向未来。

众所周知，聚美优品是一家化妆品电商企业，以“闪购”模式闻名，也是以此立足电商市场。

所谓“闪购”，也叫“限时抢购”，起源于法国网站Vente Privée，是指以互联网为媒介的网络零售交易活动，以限时特卖的形式，定期定时推出国际知名品牌的商品，一般以原价1~5折的价格供专属会员限时抢购，每次特卖时间持续5~10天不等，先到先买，限时限量，售完即止。

聚美优品成立于2010年3月，4年后的2014年5月，聚美优品在美国纽交所上市，但此后，聚美优品股价连续下滑了4个月，股价缩水65%！

更为要命的是，2014年12月底，美国5家律师事务所及国内一家律师事务所对聚美优品发起了集体诉讼，理由是聚美优品存在“发布虚假和误导性的财务声明，未透露销售模式变化引发了财务状况变化等相关实情，从而导致投资者受损”的行为。

具体而言，主要指聚美优品发表了错误和误导性的声明和未能披露如下信息：（1）聚美优品正在改变营收模式，从市场服务（电商平台

服务）转向商品销售；（2）这种转变令聚美优品此前成功的财务表现面临重大风险；（3）聚美优品并未如其所称的那样扩大市场服务（电商平台服务）。

当这些负面的事实为人所知时，聚美优品股价雪上加霜，再次大幅下滑。

中国公司在上市后备受质疑的情况，聚美优品不是第一家，也不会是最后一家。从奇虎360、一嗨，到阿里巴巴、新东方等，无一例外遭受过质疑或诉讼，股价因此一落千丈的情况也并不少见。这些公司均经过很长时间努力才抹平因此带来的冲击、创伤。在这背后，的确很难排除利益机构的操纵。

但是，对此事件的解读，不能仅停留在聚美优品的运营、管理和业务层面，而是站在电商行业、化妆品行业、零售行业甚至整体经济大势的角度，才有可能直达本质。

引发此次集体诉讼事件的导火索，是聚美优品调整业务模式。说通俗点，实际上是业务模式从第三方平台模式转向直营模式，由此，盈利模式从服务费转向采销差价。

相对直营模式，第三方平台模式最大的好处是不需要介入到错综复杂的供应链中，而只需要专心做平台，提供基础服务，从而可以快速做大规模，维持资本市场所需要的高增长。有利必有弊，祸福总相依，第三方平台模式最大的风险在于：商品质量不可控，难以杜绝假货、水货。产品质量问题一旦爆发，杀伤力巨大。

既然风险如此巨大，聚美优品为什么还采取第三方平台模式呢？这得从化妆品行业的现状说起。

对于化妆品厂家，电商作为新渠道，在整体渠道体系中仍然微不足

道。数据显示，哪怕是像上海家化这样的本土企业，省级经销商一年的走货量，都可抵得上聚美优品这样电商渠道一年的销售额；对于国际大牌而言，聚美优品能带来的走货量更是九牛一毛。所以，对于上规模的化妆品企业，聚美优品在渠道体系的优先级中是非常靠后的，对于国际大牌更是如此。

其次，从化妆品的产品属性看，化妆品的销售对体验试用和情感交流的依赖程度相对较高，这从根本上决定了未来相当长的时间内，实体店渠道仍将是化妆品厂商渠道中的重中之重，电商渠道依然是定位在补充渠道。

在这种情况下，聚美优品很难从正规渠道拿到大牌化妆品的货，也很难争取到低于高级经销商的折扣。因此，聚美优品只能以直营销售二三线品牌为主，大牌产品则主要通过第三方卖家方式进行销售。

直至祥鹏恒业售假事件的出现，才让陈欧下定决心砍掉所有第三方平台业务线，转而专注于自营业务。

从聚美优品的长远发展来看，这是最为明智的选择。这意味着，聚美优品正式放弃“大跃进”式的虚假繁荣，回归零售本身，专注于自身竞争力的打造。

聚美优品主打闪购，本质上还是B2C网络零售。时间走到2015年，中国B2C电商市场已经开始进入3.0时代。

1.0时代是当当、卓越、凡客时代，是垂直电商时代；2.0时代是京东、天猫时代，是综合平台时代；3.0时代是在形成京东、天猫两大巨流量平台的背景下，在某些细分领域出现的新垂直平台，如唯品会、聚美优品，同时，传统品牌开始直接借助第三方平台或自建平台，以网络销售或者O2O的方式切入电商市场。

不同的时代，电商的运作逻辑完全不同。1.0时代是流量为王，品类为王，万马奔腾，拼的是嗓门；2.0时代竞争开始加剧，规模为王，拼的是价格，京东、天猫正是用这样的逻辑拼掉其他99%的玩家，走到舞台中央；3.0时代电商进一步进化，产品为王、供应链为王，拼的是服务，前端是对消费者的服务，后端是对厂家的服务。

聚美优品原有的第三方平台业务在一定程度上，既无法确保对前端销售者的服务质量，也无法确保对厂家的服务质量，长痛不如短痛，“切掉”是最适合不过的事。当然美国投资人不理解也很正常，他们哪知道中国电商市场的水如此之深。

而这不可避免地会影响到聚美优品的增长速度，但慢就是快，目前整个宏观经济都是新常态，强调有质量的增长，这对聚美优品同样适用。

因此，笔者认为，聚美优品接下来应坚持这样的发展方向：

第一，专注女性用户，以化妆品为核心，拓展相关业务。

从第三方回归到直营，最大的调整在于从“麻袋装土豆”到“一根针顶破天”。聚美优品应少迎合资本市场，多一点“专注”精神。专注于女性用户，坚持产品为王，服务为王，利用二三线品牌快速做大体量，然后以规模获得部分一线化妆品品牌的认可，再进一步做大体量，打造“规模——品质”的自循环体系。

在此基础上，基于既有女性用户的“美丽”需求，拓展相关品类，如服装、鞋包、母婴等产品。虽然服装相对来说运营难度更大，但毛利率也更高，提供了更广阔的增长空间。

第二，借跨境电商之东风，成为这一细分领域的龙头。

随着中国中产阶级的崛起，消费升级成为短期内驱动中国商业升级

看得见的力量，“海淘一族”规模的不断壮大和消费规模的急速扩张（据统计，2013年，“海淘”市场规模已超过1 000亿元，且以每年翻倍的速度在快速增长），为电商市场带来新的增长曙光——跨境电商。2015年将是跨境电商元年，大量的海外高品质消费品将通过这一渠道流入中国，进入中国庞大的中产阶级家庭。

根据海关总署的统计，护肤美妆、婴幼儿食品、服饰、保健品、电子产品这5类消费品是“海淘一族”最热衷购买的商品。这对聚美优品来说是再好不过的消息：一是无论是产品还是用户定位，都与聚美优品的契合度非常高；二是目前这些商品多数只能通过原始的转运方式实现，聚美优品直营模式无疑颇具吸引力。

如果聚美优品可以抓住这个窗口期，一跃成为跨境电商领域的龙头，这也许将成为聚美优品发展历史上最为重要的拐点。

虽然聚美优品身上贴着“互联网”和“电商”标签，但却不影响我们从中吸取“养分”：

第一，产业为本。撕开表面的“互联网”和“电商”标签，本质上聚美优品干的是“美丽事业”，因此，聚美优品很显然需要忘却互联网企业惯用的“烧钱——做规模——找盈利点”的老套路，回归到“美丽产业”本身，遵循产业规律，做出品质，做出美感。如专注于女性用户，坚持产品为王，服务为王。

第二，创新为魂。在深度理解用户的基础上，创新模式，整合内外部资源，可以干出不一般的事业。

（延伸阅读：刘强东，《回归零售的本质》，《创京东》，2015年。）

第八章
出奇之业务模式创新

O2O与业务模式创新

在“互联网+”大转型时代，创新才有可能出奇，创新才有可能突围，那么如何创新？

这里，我们来探讨：在业务层面，传统企业应该如何借力互联网进行创新？

提到互联网，提到业务创新，就不得不从O2O开始谈起，从传统业务的O2O改造谈起。说到O2O改造，又得先从O2O的“定义”本身的“进化”开始说起。

所谓O2O，最初的定义指Online to Offline，即从线上到线下，通过微博、微信等新信息技术，把线上的客户资源引导至线下实体门店进行消费，实现线上传播的线下购买转化。

今天看来，O2O不应局限于此，因为线下和线下已经不是两个世界，而是融合在一起的一个世界，O2O要做的并非是线上和线下的简单累加，而是借助互联网工具、互联网思维和互联网精神，实现产业资源的更好配置，实现产业链条中包括最终用户在内的各方利益最大化。

下面我们就通过一个案例看看O2O如何改造一个非常传统的行业——农业。

这个案例的主角我们姑且叫作H农业科技公司（简称H公司，下同）。H公司是一家定位为向高端客户提供高品质安全食品的高科技农业公司，目前的主要产品是有机大米，未来准备提供有机食用油、有机干果等。

这家企业成立时间不长，约3年时间，但发展很快，目前已在全国开店超过300家，销售额超过8亿元（考虑到商业因素，数据已经加工，仅供参考）。

众所周知，农产品企业不好做，尤其是规模化发展更难，是什么让这家农产品企业能异军突起？

这得从源头说起。这家企业成立源于大米行业一些众所周知的行业性问题：

安全问题。与其他食品类似，安全已经成为大米消费最突出的问题，包括陈米翻新、镉大米、转基因大米等问题，层出不穷，消费者不由感叹“哪里有能吃的大米？”。

营养问题。据业内人士介绍，目前市面上流通的大米多数为精米，营养含量低，如果对加工方式略作改进，即加工成胚芽米，营养价值即可翻4倍。

价格和价值分配问题。在中国，包括大米在内的农产品都存在共同的问题：一是流通渠道过长导致流通效率低下，流通成本偏高；二是流通渠道混乱；三是上游大米种植过于分散，难以标准化、组织化，从而导致大米在终端的销售价格高但品质不高，受益方不是种植者农民而是中间环节，从而导致农民不愿种好米，形成恶性循环，“劣币驱逐良币”，大量优质农业资源流出大米行业。

有“危”必有“机”，问题的背后往往意味着新的机会。有一位长期身

在农产品行业的资深人士看到了这一机会，决定成立公司投身于此，同时也是希望能在下半生做点对社会进步有意义的事，他就是H公司的董事长。在这一过程中，这位董事长敏锐感觉到：一定要用新思维来做大米这个“老产品”。所以，他找到自己的老同学——一位对互联网、移动互联网、大数据等新潮“玩意儿”很有研究的营销专家。

由此，H公司成立，并且以一种新的方式进行大米的运作。

公司一成立，创始团队就开始围绕3件事开展工作：

变革渠道模式。自己做零售，确保加工和流通过程中的品质。考虑到客户为高端客户，因此主要是在大商场和超市中开店。

重塑“产品”。大米是古老的产品，难以做出新花样，但从供应精米到胚芽米，成本增加不多，营养价值却大变样。因此，H公司找来全球最先进的现场碾米机器，在直营店现场加工大米，彻底重塑产品。同时，消费者可以眼见为实，这是效果最好的体验营销。

反向整合上游供应链。为此，H公司花费巨资（超过60%的资金）用于取得优质大米某著名原产地1 000亩水稻田的10年经营权，彻底解决原材料供应问题。（据说那里产的大米，从唐朝开始，就是贡米，新中国成立后是特供米，具有“无与伦比”的品质：米粒青如玉，晶莹剔透，质重如砂；熬粥浆汁如乳，蒸饭油亮溢香，饭味清香适口。）

实际上，在这一阶段，H公司工作的核心关键词就是“变革”——通过变革渠道模式、变革产品、变革供应链，彻底解决大米的安全问题、营养问题及价格和价值问题。

市场的反馈验证了创始团队的判断。第一批店很快就开起来，而且发展势头很好，有些黄金位置的店在节假日甚至出现排长队等待买米的现象。

在这种情况下，创始团队决定展开第二步行动，即全面扩张和升级。

第一，升级营销模式

首先是店面复制。总结前期店面的运作经验，快速开店，并且不局限于“现场”碾米，也提供提前预约，提前碾好，到店提货，解决高峰时段排长龙的问题，提高店面的“人效”和“坪效”。

其次是O2O联动。开设线上官方商城，重点进行品牌形象的传播、用户教育和影响力高端客户的“精确打击”。当然，在前期，官方商城也扮演销售的角色，但主打礼品券销售，以礼品市场作为整体市场的重要突破口；在顺丰优选、我买网、1号店、天猫、京东、亚马逊、苏宁易购等线上主流渠道开设官方直营店，进行全网规模化销售；利用App、微信等手段进行老客户的忠诚度管理（会员制）和持续服务。

第二，丰富产品线

从针对礼品市场的高端产品（最贵每斤100元），到直营店的中端产品（每斤5~100元），再到网上和大卖场的中低端产品（每斤3~5元），全面覆盖高中低3个市场，突破单一品类的市场局限。

第三，强化供应链管理

引入物联网，利用先进的信息化手段，进行种植的实施监控和科学管理，从根源上进一步解决“安全”和“营养”问题。

第四，升级经营模式

引入店面经营分析和管理系统，全面分析经营数据，提升门店经营能力和经营效益（人效、坪效、投资回报率）。

这一阶段收效比第一阶段更快，线上销售的量很快就会上来，而且线上线下协同效应明显：很多客户开始自发为产品做宣传，同时，通过互联网、手机客户端聚合客户，预约自提甚至定期配送的客户越来越多。

至此，H公司已基本达成了创始团队设定的目标。经过慎重评估，创始团队决定再往下走一步，商业模式复制和升级。

商业模式复制。将大米模式复制至食用油、干果等产品线。

商业模式升级。从产品经营升级到产品链经营。从卖大米、卖食用油到开发农业观光旅游、生态旅游等，拓展业务模式，增加赢利点。旅游和大米销售可以形成互动，互为促进。

升级经营管理模式。从种植管理到物流运输、生产加工、销售等环节，全程信息化管理，同时，以前期积累和正在运营积累的大数据为基础，进行门店经营、产品管理、客户服务等实时优化和提升。

至此，我们看到一个借助O2O构建新模式，迅速从传统得不能再传统的产业脱颖而出的典型案例。

通过这个案例，我们不难看出：

第一，在互联网、移动互联网、大数据等信息技术的冲击之下，传统产业的前行轨迹和游戏规则正在发生改变，“危”和“机”同时出现，“乘舟侧畔千帆过，病树前头万木春”。

第二，未来业务创新的主线之一一定是互联网化、020化。020改造是企业未来重塑与用户关系，重塑与合作伙伴关系的必经之路，是企业未来跟上“互联网+”时代节奏的保障。

第三，020用好了是杠杆，可以以小博大，撬动市场，撬动资

源。

创新方向：从“撒网捕鱼”到“蓄水养鱼”

水面之上，我们看到的是O2O，是借助O2O改造绽放的美丽之花。更值得关注的是，水面之下互联网带来的新商业逻辑、新运作理念。看透这些，你才不会有互联网焦虑症，你才能举起互联网这把剑，真正发挥互联网的杠杆作用，成为“互联网+”时代的领跑者。

互联网到底带来了怎样的新商业逻辑和运作理念呢？

以小米为例。在笔者看来，小米是以互联网新模式和新理念运作实体产品最好、最生动的案例。为什么？因为小米干了一件几乎“不可能”的事，难度远大于“草根逆袭”：

漂亮的成绩单：小米从2010年开始进入手机市场，仅仅3年时间，即实现年销售1 870万台，销售额超过300亿元。2014年，出货量更是达6 100万台，全年销售额达743亿元，一举成为世界第三大手机厂商。这样的增长速度只能用“奇迹”来形容。

难于上青天的“逆袭”：第一，在小米进入手机市场的2010年，手机市场已经从暴利转为微利，甚至多数手机厂家处于亏损状态，在苦苦煎熬；第二，手机高端市场被苹果、三星霸占，且进入壁垒很高。中低端市场一团混战，利润微薄，是绝对的红海市场，几乎看不到任何机会；第三，小米在手机领域无论是操作经验还是产业资源几乎没有任何积累。

小米是怎么做到的？

随便在互联网上一搜索，遍地是专家，汇总了一下，大概有如下答

案：

互联网思维论：小米创始人雷军先生几乎成为“互联网思维”的代言人，“专注、极致、口碑、快”也几乎成为小米模式的标签，小米“逆袭”靠的就是这个。（反方：小米真做到了专注和极致吗？）

饥饿营销论：小米通过饥饿营销，控制出货量，造成奇货可居的场面，吊足米粉们的胃口，人们往往是越买不到越想买。（反方：你以为小米手机真是劳斯莱斯那么奇货可居吗？）

电商直销论：小米不采取传统的分销代理模式，除部分手机通过运营商集采的方式销售外，其他全部采取小米直销的方式，省掉大量的渠道费用。（反方：很多企业也学这一招，电商直销，可是一败涂地。这是怎么回事呢？）

迭代创新论：小米产品创新采用的是“开放众包、快速迭代”模式。这种模式可以让厂家很好地了解客户需求，并快速迭代推出新一代产品，小米的核心软件MIUI每周推出一个新版本。同时，在产品开发过程中，广泛地邀请发烧友成为志愿者，参与其中，他们在新功能定位和产品测试方面起到了重要作用。（反方：问题同上）

粉丝营销论：小米在很短的时间里建立了一个高质量的粉丝文化群，并且不断从中挖掘和集聚其价值。例如，市场营销采取游戏化和娱乐化方式与客户互动和参与，这样不仅增加了粉丝对品牌的忠诚度，吸引粉丝进行多次购买，也使得公司用较少的销售费用构建了产品和品牌的知名度。

……

应该说，以上这些说法，多多少少是有些道理的，但又好像没有完全直达要害。

笔者以为，小米能够取得超常规的增长，核心在于“不走寻常路”——以做互联网产品的方式做手机，颠覆传统手机运作模式，直奔“草根红利”和“互联网红利”！

传统手机行业乃至整个传统商业的运作模式，可以用“撒网捕鱼”四个字来形容，即如果把手机用户比喻为鱼的话，在传统手机厂家的视角下，这些鱼儿是分布全国各地的。全国各地从城市到乡村，星罗棋布的分布大大小小的池塘，手机厂家要做的就是，把渔网（产品）生产出来，交给各地的分销商、代理商，或者自己去开终端店，然后去各个池塘撒网捕鱼。有实力的厂家会在各级各类媒体投放广告，以提高渔夫们的效率和效益。

而小米则采用做互联网产品的方式做手机。相对传统商业的“撒网捕鱼”模式，互联网产品的运作模式也可以用四个字来形容——蓄水养鱼。互联网企业通过免费的产品和服务，借助互联网将海量的鱼儿从四面八方吸引过来，聚集在一个池子里。接下来，互联网企业要做的就是，基于海量的用户，想办法寻找盈利模式，实现盈利。

雷军做小米完全是采取“蓄水养鱼”的互联网运作模式：借助互联网将海量用户聚集起来，然后拓展业务模式和盈利模式。

所不同的是，手机有生产成本，不能采取免费的方式，那就采取接近成本价的方式销售，聚集规模用户，然后以用户参与、微信等各种方式将这些“米粉”圈在小米的池子里。

一般来说，互联网有三种盈利模式。

一是广告模式。在池子边立个大广告牌，向想与鱼做生意的商家收取广告费。当然，这也是离钱最远的模式，企业不得已而为之。所以很多互联网企业会绞尽脑汁寻求离钱更近的模式。

二是增值业务。腾讯是第二种盈利模式，即增值业务收费的杰出代表，如QQ秀、QQ游戏币、QQ宠物等增值内容，它们让腾讯可以彻底摆脱对广告模式的依赖，最终成长为全球第二大互联网公司。

随着网络支付和物流体系的健全，互联网公司发现还有一种离钱更近的第三种模式——电子商务。淘宝、当当、京东，以及许多现已消失的电商企业，就是在电商化大潮中冒出的互联网企业。

小米的盈利模式也是三种：一是周边产品销售。据小米官方提供的数据，2013年，移动电源、耳机甚至T恤等周边产品的销售额已经超过10亿元。这些产品的毛利空间应该属于暴利级别；二是移动互联网应用，目前主要是游戏和流量收入，未来重心将在视频；三是电商，但小米的电商与天猫和京东都不同，不是帮别人卖货挣差价，而是自己的货自己卖，以此节省渠道费用，增加盈利。

小米非常生动地诠释了将互联网“蓄水养鱼”的模式嫁接至传统产业之后的巨大能量。实际上，这种模式正在被应用于各行各业，并且威力逐渐显现出来，所有才有了震动房地产行业的房多多、小米式公寓，震动金融业的互联网金融，震动出租车行业的滴滴打车……

小结一下，互联网“蓄水养鱼”打法和传统商业“撒网捕鱼”打法的主要不同和背后的商业逻辑请参见表8–1：

表8–1 “撒网捕鱼”VS.“蓄水养鱼”

	“撒网捕鱼”	“蓄水养鱼”
原则	哪里有鱼去哪里撒网，网住一条是一条	通过免费服务把鱼吸引过来，养肥了再吃鱼肉、喝鱼汤、卖鱼饵、钓鱼收费
	1. 客户第一，交易思维	1. 用户第一，服务思维

要点	2. 刀刀见血 3. 产品为王、渠道为王、品牌为王 4. 知名度、美誉度、忠诚度	2. 慢慢割，羊毛出在狗身上 3. 体验为王 4. 忠诚度（种子用户）、美誉度、知名度（规模用户）
商业逻辑	1. 信息不对称，厂商主导 2. 大规模生产、大规模销售、大规模传播	1. 用户主导 2. 零边际成本定律 3. 梅卡夫定律（网络效应）

第九章
出奇之管理模式创新

雇佣制→合弄制

2013年底，一种叫作合弄制（Holacracy）的新型管理思路开始在美国硅谷流行。所谓合弄制，就是公司的CEO正式放弃在公司决策和管理中的绝对权力，赋予每一位员工充分地施行自己创意灵感的权利并提供足够的保障。

公司是一个有目的的组织，一切工作都是为了这个目的服务。合弄制首先要求组织中的每个人都要能够判断各项工作是否符合这个目的。在明确公司目的的基础上，通过公司管治委员会，根据这个目的把工作分块，变成一个个具体的功能流程。假设我们公司是一家服装公司，那么具体的功能流程就是采购、市场营销、客服等。这些功能、流程与传统公司的各个部门的本质区别在于：第一，功能流程是临时的，完成任务就撤销；第二，根据功能流程分配工作，而不是分配人。

定下功能流程之后，接下来给每个功能流程成立一个“圈”（Circle），同时决定每个圈中需要的“角色”（Roles）。圈就是角色的集合。比如销售这个圈里可能需要电话销售的角色、大客户销售的角色等。每个角色有自己明确的职责和权力，都写在这个角色的说明书上。

再往下，需要做的事就是把人往工作上分，一个人可能在多个圈里负责不同角色。（注意，这与传统公司将人员组织结构固定，把工作往

人身上分有本质的不同。）每个圈有一个“链长”（Lead Link），这是一个具体的人。链长对自己圈的工作没有决定权，他唯一的权力是往自己圈里的角色中放人。他可以在全公司范围内邀请任何人来填充角色，并且有权在认为一个人没有做好自己角色的时候将其从角色上踢出。所有圈里的重大决策都由这个圈里所有角色参加的委员会会议民主讨论决定。而在日常工作中，每个人则根据自己的角色有相当大的自主权。没有任何人可以命令你干什么，你根据自己的角色职责和权力自己决定干什么。

每个圈的管治委员会还可以根据工作需要在圈中再成立“子圈”，规定每个子圈的功能流程和子圈中有些什么角色，并由链长指定每个子圈的链长。子圈中还可以又有子圈，如此层层嵌套。每一个圈的管治委员会，由直接属于这个圈的全体角色，以及这个圈直接下属每个子圈的一个代表参加。

合弄制完全颠覆了传统的上下级制度，当然并不是完全没有上下级，而是：在一个小组中，A也许是B的上级，但在另一个小组中B又是A的上级。

当然，合弄制不是完全的“无政府主义”，一是所有的圈都由一个管治委员会来管理和进行风险控制，二是在公司层面，有一个由公司高管的组织成的“超级委员会”，这个“超级委员会”负责进行公司最主要的重大决策。

也许你的企业目前还无法照搬合弄制，但你一定要领会其背后的管理趋势。

从西方文化的角度看，合弄制比较接近政治学家所称的认知民主（epistemic democracy）。在这种民主制度下，人们基于单个人的说服力而非大多数人的认可来做出决策，即“少数服从多数”不再是组织管理的基本原则，而是跟着有远见的人走。在结构变迁的大时代，未来有太

多的不确定，分权，化整为零，激发精英的决策力和个体的创造性，也许是当前保持和提升企业持续战斗力的最好方式，或者说，这是“调动广大人民群众的力量”，“以万变应万变”。

从中国传统文化的角度看，合弄制与中国传统道家思想不谋而合。道家倡导“无为而治”，人民自治，通过宽松的环境激发人民的创造力而不是依靠领导者的威权推动社会进步。合弄制同样倡导去除企业传统高管层的权力，转而把权力交给民间的“圈”，充分发挥每个人的创造力和创新力，有效应对不确定环境的竞争。

“先觉者”的管理实践

合弄制作为一种新的管理制度，目前并未被大面积应用，原因在于它对参与其中的人员，有比较高的要求——它要求员工有很强的自我组织、自我管理、自我学习的能力。但是，合弄制作为一种新的管理思潮，已经被很多优秀企业家接受并引入企业管理实践。

先看小米的实践。

4年时间小米从零做到超过700亿元销售额，成为全球智能手机出货量排名第三的手机公司，小米公司创始人雷军先生在谈到小米成功的原因时强调，“小米能有今天的成就，在很大程度上归功于事业合伙人机制”。相关资料显示，在小米创业之初，除雷军以外的75名员工都投了钱，成为小米的股东，这些原始股东，后来成为小米短时间内成功“逆袭”的中坚力量。

小米公司副总裁黎万强先生在其著作《参与感：小米口碑营销内部手册》一书中，特别强调了事业合伙人对于初创企业、对于小米的重要性：

1、团队第一，产品第二

创业成功最重要的因素是什么？最重要的是团队，其次才是产品，有好的团队才有可能做出好产品。

2、创始人最重要的工作之一就是找人

在小米成立第一年，雷军花了绝大多数时间做的事情就是找人！

3、合伙人制：8位各挡一面的合伙人

小米今天的班子核心是八位合伙人，各管一块，相互独立，相互信任，相互协作，撑起今天的小米。

4、寻找最合适的人：要有创业心态，会自我燃烧

在小米创办4年后，我们市场估值100亿美元，业界把我们看作创业的明星公司。但在这种前提下，我们找人依然花费巨大的精力。主要因为我们想找的人才要最专业，也要最合适。最合适，就是他要有创业心态，对所做的事情要极度喜欢。员工有创业心态就会自我燃烧，就会有更高主动性，这样就不需要设定一堆的管理制度或KPI考核什么的。

归结起来，小米能够在手机市场奇迹般逆势高速增长，除了在营销模式、业务模式等水面之上、看得见的创新外，水面之下不太容易被看到的事业合伙人机制和理念的引入，功不可没。

简单说来，在以核心骨干为主的核心圈层，小米采取事业合伙人机制，确保主体能量的不断输入，驱动“小米战车”高速往前推进；在以普通员工为主的周边圈层，小米坚持以事业合伙人理念选人和用人，确保员工能“自我燃烧”，为“小米战车”注入更多的能量，助推“小米战车”的高速推进。

再来看万科“事业合伙人制”的实践。

2014年年初，万科推出事业合伙人制度，期望以此作为抓手推动万

科实现战略转型。用万科总裁郁亮先生的话说，职业经理人模式已死，事业合伙人模式永生。郁亮认为，在这个大转型时代，职业经理人可以创业、干事、共富贵，但不能共患难，一旦遭遇巨大的行业风险，职业经理人则难以依靠，而事业合伙人则是利益相关者，事业共创、风险共担、利益共享。

万科的“事业合伙人制”，由三大计划构成：股票跟投计划、项目跟投计划、事件合伙人管理计划。

所谓“股票跟投计划”，就是把滚存下来的200多名万科高层的集体奖金，委托第三方购买万科股票，将公司高层的利益与股东的利益紧密捆绑在一起。在这种情况下，职业经理人和事业合伙人合二为一，既为股东打工也为自己打工。

除了针对200多名高层的“股票跟投计划”，针对2 500多名骨干员工，万科则借鉴PE（股权投资）的做法推出“项目跟投计划”：除特殊项目外，万科要求项目所在一线公司管理层和该项目管理人员必须跟随公司一起投资，员工可以自愿跟投自己的项目，也可以跟投所有的项目。万科认为，这个制度解决了投资问题，同时也可以督促项目操作者从客户的角度提供性价比高的产品和服务。

所谓“事件合伙人管理计划”，就是针对一件事情（如如何将油漆成本降低5%），可以临时组织事件合伙人参与到任务中去，事情解决了就解散，人员回到各自部门。而且事件合伙人并非由职位高的人担任组长，而是推选最有发言权的人来做组长。这一模式本质上就是合弄制中的“圈”，组长就是圈中的“链长”。

相对股票跟投计划和项目跟投计划，事件合伙人管理计划应用范围更广，更能激起基层员工的参与积极性。

万科的事业合伙人制是对企业经营权和所有权界定，以及扁平化组

织模式的创新、探索。本质上，就是以利益捆绑为基础，打破原来的职业经理人和员工的科层化、责权化和专业化的窠臼，以新机制充分调动事业合伙人的积极性和资源、精力、智慧等投入，从根本上驱动公司战略转型、业务升级和收益提升。

沿着事业合伙人的思想，郁亮先生提出“事业合伙人2.0或者3.0版本”，比如未来能否将项目跟投扩大化，将产业链上下游也变成合作伙伴，建立新型房地产生态系统。如施工单位也成为事业合伙人，偷工减料的问题是否就能从根源上得到杜绝，工程质量得以保证。房地产本身是个资金密集型行业，如果买地时资金方面引入合伙人制度，成本也能大大减轻。

如果说“事业合伙人1.0”带来的是加强版的“房地产”万科，而“事业合伙人2.0或者3.0版本”很可能带来的是“美居和优活生态系统”万科——以“事业合伙人2.0或者3.0版本”为抓手，万科将住宅地产售前、售中、售后的全产业链资源汇聚在“大万科”平台上，共同为住宅用户打造从购房到居住生活的全程、深度服务；这是一个以美居和优活为主题的生态系统，在这个生态系统中，万科不再仅仅是一家房地产开发商，而是这个生态系统的游戏规则制定者和主导者。

如果深入搜寻和研究，你会发现，在“事业合伙人制”的实践名单上，除了小米、万科，还有很多我们非常熟悉或者不熟悉的名字：华为、海尔、长虹、招商证券、德邦、和君……

还有更多的企业走在去往“事业合伙人制”的路上。

关于“事业合伙人制”的思考

这是为什么？

是什么促使越来越多的“大家伙”主动拥抱“事业合伙人”？

根本原因在于，在很多行业，在互联网技术大升级、用户大切换、政治经济新常态三股洪流的冲击之下，旧有规则和秩序被彻底打乱，新规则和秩序尚未建立，出现了前所未有的混沌状态。这一混沌状态呈现在两个层面：一是在产业方向上，前路迷茫，不知将走向何方，旧的商业模式已经基本瓦解，但新的商业模式还在试错当中；二是在市场格局上，旧皇帝被拉下马，新王者尚未形成，谁都有机会，谁都没有绝对的把握。

在当前的新商业乱世之下，一切都在快速变化，而相对稳定的战略和组织，根本无法及时做出反应，流程森严、秩序井然、按部就班的公司，正在失去快速反应能力。野蛮生长、灵活机动、放手人才各自为政各自为战的公司，却可能乱中取胜、大获全胜。

大争之世，一切的竞争都化为人才之争！

在以人的创造力和创新力为核心的智力劳动领域，这种趋势最为明显，比如互联网、IT、投行投资资管领域等，不按事业合伙人的理念、不搞平台化和生态化组织，几乎做不成大公司，历史上做大了的公司也已经很难再hold住，如果不搞事业合伙人机制，已经很难再往前走。

这也意味着原来费尽心思建立起来的组织结构和流程体系，需要解构甚至甩开，否则难以适应当前的人才争夺、市场变化。

一切要回归到人才，一切要服务于人才！

或者说，在这一商业乱世之下，不再是战略版图决定组织版图，组织版图决定人才版图，而是愿景驱动人才，人才驱动战略。在这一阶段，能够胜出的企业，一定是把人才经营作为经营核心理念的企业，而合弄制、事业合伙人制正是这一理念在“行”上最新产物。

在这一时期的人才经营上，有三大方向：

一、从人力资源管理（Human Resource Management）转向人才管理、人才发展（Talent Development），跳出或更新“管理”概念，给人才以自由和空间，致力于人才最大价值和最大效能的发现和发挥。人才动起来，组织跟随人才，组织适配人才，战略和组织都围绕人才转。

二、从“为我所有”转向“为我所用”，不局限于员工，而是全社会范围用才，建立开放的人才生态圈（如万科的产业链上下游外部合伙人、小米的粉丝参与产品设计、逻辑思维的会员营销、行业私董会等）。

三、从“标准化、大一统管理”到“分层管理、分级服务”，将人才按照量级、段位、能力等进行分层，然后针对不同层级的人才提供针对性、个性化的分级服务，实现资源与人才的最佳双向配置（如万科分别侧重于高层、中层和基层员工的股票跟投计划、项目跟投计划和事件合伙人管理计划）。

螺丝钉→创客

目前，一切都变得不那么确定，一切又变得皆有可能，企业经营不再是设定好轨道、按部就班、高速奔驰的火车，而是奔跑中找寻出路、奔跑中积累经验、奔跑中调整姿态的越野汽车。换句话说，企业的战略不再是精确规划出来的，而是不断调整方向一步一步走出来的。

顺理成章的，在企业经营人力资源层面，最亟须的不再是一个个严格按照规程行事、的螺丝钉，而是那些能听见炮声，从炮声中能读取战机、抓住战机的“一线指挥官”。

这些“一线指挥官”不是传统意义上的企业中高管，而是那些最了解前线市场需求，又有能力组织后端资源，同时有担当的平凡而又不平凡的人。

这些人，在变革中的海尔，被称为“创客”。

海尔董事局主席张瑞敏先生一直在倡导“没有成功的企业，只有时代的企业”。在张瑞敏先生的带领下，海尔一直走在传统企业互联网转型的最前列。

海尔的战略大转型，是组织层面入手的，即以组织变革作为切入点，牵引业务和资源配置的变革，最终实现战略转型。

为此，海尔彻底打破传统的组织架构，开创性地创建了两个平台：一个叫投资驱动平台，一个叫用户付薪平台。

所谓投资驱动平台，就是将企业从管控组织颠覆为生生不息的创业生态圈，由平台主、小微主、创客、专家学者，以及模块化供应商、一流研发资源、投资者等各个利益攸关方，构成海尔的创业生态圈。这一生态圈中，核心逻辑是，创客自负盈亏，创客和项目的价值不是由企业来判断，而是由风投来判断，即资本的市场化，所谓“投资驱动”。

在投资驱动平台中，没有层级，三种人是核心——平台主、小微主、创客，但他们都围着用户转。原来的员工，以前要听从上级指挥，现在要为用户创造价值，必须要变成创业者、创客，这些创客组成小微创业企业，创客和小微主共同创造用户、市场。不过，小微主不是由企业任命的，而是创客共同选举的。创客和小微主间可以互选，如果小微主做了一段时间被小微成员的创客认为不称职，可以选掉。

所谓用户付薪平台是指创客的薪酬由用户说了算。这就要求创客们不仅要找到自己的用户，还要通过交互去创造持续引爆的路径。所谓引爆，就是不光追求销量、利润和增长率等，而是做到从顾客销量到用户流量，企业与用户融为一体，满足用户最佳体验，实现持续引爆，最终实现引领市场的目标。

可以看出来，无论投资驱动平台还是用户付薪平台，背后有一个中心，就是创客——本质上，这两大平台就是一个平台，均是为创客提供创业服务。所不同的是，投资驱动平台提供的是从生产、研发到供应链、资本等市场后端资源服务，而用户付薪平台提供的渠道销售、品牌营销等市场前端资源服务。因此，这两大平台也被统称为海尔创客平台。

海尔创客平台背后实际是两大转变：一是海尔从一个管控型组织转变为家电产业服务平台组织者，二是创客们从员工或合作伙伴转变为依托海尔创客平台的自主创业者。用张瑞敏先生的话说就是，“海尔创客平台主要是两点。第一，从集团的角度，把管控组织变成投资平台之后，决策权、分配权、用人权‘三权’彻底让渡。有了这3项权力，就一定是一个独立的企业。第二，从员工的角度，要自我突破，每个人都是独一无二的，都有不可限量的潜力。”

为了完成这一转型，海尔很早就做出从理论到实践的准备。从2012年开始，海尔就陆续推出“倒三角”“小微企业”“利益共同体”“SBU战略事业单元”“人单合一”等概念。这些新概念的提出都是为海尔转型提供理论支撑。2014年初，海尔开始尝试给员工提供的不再是工作岗位，而是创业机会。并且海尔员工不再局限于花名册内，海尔为员工提供了一个平台，一个并联的生态圈，只要在这生态圈里的，都可算是大海尔的员工。

从某种意义上讲，海尔的战略转型，本质是从“生产产品”转变为“生产创客”，从家电制造商升级为家电产业生态平台的组织者和领导者。

海尔这一以“生产创客”为中心的大转型，已经逐渐释放出它的能量：

• 营业额和利润：2014年，在互联网战略转型真正落地实施的第一年，海尔依然保持高速增长的势头，在行业内依旧遥遥领先。2014年，海尔集团全球营业额实现2 007亿元，同比增长11%；实现利润150亿元，同比增长39%，利润增幅是收入增幅的3倍。

• 产品和服务：截至2015年6月，海尔创客平台已经吸引了企业内外98家孵化园区，1 328家风投机构，在全社会孵化和孕育着2 000多家创客小微公司，成功推出雷神游戏笔记本、天樽空调、免清洗洗衣机、水盒子、车小微等1 081个创新产品及创业项目。海尔还以创业带动就业，为全社会提供的就业机会超过100万个。

更值得深究的是，作为一直以来的行业领跑者海尔，为了要如此决绝地完成这一难度极大、风险极高的“让大象跳舞式”的战略转型，背后的逻辑是什么？

核心逻辑就在于：

一、“互联网+”时代带来的零距离、去中心化、分布式的挑战，及由此带来的、依托于互联网的业务模式、营销模式和商业模式颠覆式创新的冲击；

二、90、00后等新生代的消费崛起，及由此带来的消费模式、消费理念的彻底变革。

这两股力量将在家电产业掀起巨浪，并很有可能在3~5年内彻底改变家电行业的玩法和市场格局。海尔的转型正是顺应这一大势和逻辑，“去掉中间层”，通过产业平台“孵化”多种多样、风格各异的创客，它们是一个个特种作战小分队；让这些特种小分队创客各显神通，寻找各自的目标，形成各自的战法，打好一个又一个战役，拿下一个又一个山头，形成一个又一个根据地。最后，这位数量众多的特种作战小分队的根据地连接起来，形成一片一片的解放区，最终汇聚成一个超大体量

的海尔家电王国。

第十章
出奇之商业模式和经营理念创新

没有成功的企业，只有时代的企业。

——海尔董事局主席 张瑞敏

创新路径一：产品型公司→产业型、生态型公司

2014年下半年，在投资界有一篇文章流传甚广，标题叫作“应用型公司值十亿，平台型公司值百亿，生态型公司值千亿”，核心观点摘录如下：

> 应用型公司值十亿量级，平台型公司值百亿量级，生态型公司值千亿量级；如果公司面向全网用户，那么它的单位是美元，如果公司定位在垂直领域，那么它的单位是人民币。
>
> 从数量上看，三种类型的公司数量恰恰呈金字塔结构，应用型公司数量最多，平台型公司数量比较少，生态型公司全球也不多。
>
> 应用型公司指满足用户某单一需求或特定需求的公司，绝大部分公司都属于应用型公司，尤其那些工具和App类公司均在此列，这些公司市值在几十亿美元就到顶了；新浪+微博、网易、360等则是平台型公司，市值在百亿美元量级；苹果、谷歌、阿里巴巴、腾讯是生态型公司，市值都是千亿美元以上。

应用、平台和生态三者是什么关系？[应用（或工具）+内容+终端（或渠道）]+（云）平台=最简单的生态系统，也就是3+1=生态。应用由众多开发者提供，内容由UGC（用户原创内容）产生，分发到每个用户那去，整个体系由云平台支撑。

应用思维是前台思维，平台思维是后台思维，生态思维是前台+后台思维。前台思维的模式下，我们希望提供的产品直接满足用户需求，进而和用户一手交钱一手交货，这种诉求最朴素。但平台思维则是为用户搭建体验平台并创造氛围，让用户参与并创造价值，这恰恰是一种后台思维模式，而后台思维实质上就是大数据思维。例如百度平台在前端提供了百度搜索、手机浏览器、百度云、手机输入法、百度地图、百度魔图、手机助手等十几个亿级应用，但支撑其运转的却是后台的大数据和人工智能算法构成的百度大脑，百度大脑作为技术基础，是一切前端应用的BackOffice（后勤部门）。生态思维是前台+后台思维，是共建、共享、共赢、开放和平等的思维模式。例如围绕阿里巴巴已经形成了一个庞大的电商生态，这里诞生和推动了无数的新兴“物种”： 2.79亿活跃消费者，商品、餐厅、电影院、快递商、支付服务、B2B商圈、电商人才、代运营商、软件服务商、淘女郎……生态思维更具有空间感。

应用思维是产品思维，生态思维是产业思维。

应用思维是业务思维，生态思维则兼具业务思维与资本思维。

虽然这篇文章出炉以后，有很多人认为，（这种说法）不够科学严谨，甚至简单粗暴，但笔者认为，文中的观点有它的可取之处，如：将企业分成产品型公司和产业型公司，这两类公司的天花板和潜在能量确实不在一个量级；指出产品经营和资本经营的关联关系，如生态思维兼具业务思维与资本思维。

文中的观点也有明显的不足或局限性，如：对平台型公司和生态型公司的定义和区分比较模糊，把平台思维定义为后台思维，生态思维定义为前台+后台思维。

其实文章作者也承认，这一观点更适用于市场化的新经济公司，或者可进一步限定在互联网公司，而未必适用于传统企业。

为什么？

前文提到，互联网经济的内在逻辑和传统线下经济的内在逻辑有本质的差别：互联网经济下，从产品到营销、销售，全部电子化、信息化，生产和传播边际成本理论上趋近于零（烧钱换规模等“中国式”玩法除外）；互联网是天生的网络经济，价值随规模呈几何级数增长；用户可以以低成本参与到研产供销等各个环节，尤其是生产环节的UGC，是互联网企业都有的优势。

简单来讲，互联网经济具有两个独特优势：一是“轻资产”模式，二是“特能装”（可不断叠加应用，可拓展空间大）。这是多数传统企业很想做但又心有余而力不足的，因为传统经济模式下，往往资产越“重”越有竞争优势，护城河越深。同时，隔行如隔山，不同行业差异很大，很难同时干好几个行业，因此多元化成功的公司屈指可数。

互联网出现以后，尤其是产业互联网时代的到来，让传统企业有了新的选择：基于产业本质和产业规律，借助互联网新工具，吸纳互联网新思维、新理念，创造新发展模式，实现在产业互联网时代的升级转型。

那么，在产业互联网时代，传统企业究竟该如何实现发展模式的升级转型？

基于大量的实战案例，我们发现，在产业互联网时代，企业竞争主要有三种形态：产品竞争、产业链竞争和产业生态竞争。由此，我们明显看到三个不同类型的公司：产品型公司（制造产品的厂商）、产业链型公司（比如中粮打造全产业链、复星沿着产业链进行投资布局）、产业生态型公司。

不同类型的公司代表着不同层面的思维方式。

产品型公司代表的是产品竞争思维，这类公司商业模式的特点往往是：（1）产品创新或独特：一招鲜，吃遍天；（2）做专、做精甚至做神：精于此道、以此为生。

产业链型公司代表的是产业链竞争思维，这类公司商业模式的特点也比较明显：（1）你的竞争对手，可能不是争夺市场份额的人，可能是产业链的上下游；（2）用产业链的整体效率和风险分担，去展开竞争；（3）沿着产业链进行投资，推动产业链的整合和成型，对冲单个项目的投资风险。例如做农业的企业，农业要做产业链，因为农业有周期性，如果你不做产业链，只做某个环节的话，周期性风险就抵抗不过去，所以产业链很重要。

产业生态型公司代表的是产业生态竞争思维，这类公司的特点为：（1）以设计和营造商业生态作为商业模式，比如产业园区、产业集群、硅谷/中关村、家居城、商业街、文化一条街、Mall（购物商场）、CBD（中央商务区）、迪士尼、欢乐谷；（2）以产业生态作为企业的生存发展模式、核心能力和资源整合平台，比如耐克、苹果、腾讯等。

换句话说，每个企业都会面临这样的选择：第一，做产品做到极致，所有人都佩服你，这叫产品竞争；第二，做产业链，就控制产业链，所有产业链上的环节自己的效率最高，就像ZARA那样把“快时尚”做到最好；第三，做产业生态，要做的就是搭建一片雨林，让产业生态中的所有参与者都能自得其乐，如苹果产业生态系统。

当然，不是所有企业都要去做产业生态领导者，不同企业的禀赋和梦想不一样，最佳选择完全不同，因企业制宜，适合才是最好！

剖析产业生态型商业模式

如何理解产业型、生态型公司？

我们还是以谷歌、阿里巴巴和苹果作为标本进行剖析。

7年前，笔者在研究电商时，对一些互联网企业的电商之路进行过专门的研究，最后发现，同样是搜索引擎公司，谷歌和百度的选择截然不同。

百度的电子商务之路总体来讲大致分为3个阶段：先是推出C2C（个人与个人之间的电子商务）平台“有啊”，然后切入B2C领域推出“乐酷天”平台，最后是转型做生活资讯服务平台“爱乐活”。

在淘宝网打得易趣满地找牙的情势下，百度蠢蠢欲动，于2008年10月正式推出同样定位为C2C的交易平台“有啊”。百度当时信心百倍，投入大量资源进行平台的推广和资源整合。在谈到如何与淘宝抗争时，李彦宏回答说，“我们做‘有啊’如同瓮中捉鳖——把平台搭起来，然后做搜索流量导入，接下来要做的很简单，就是等待收割，因为我们拥有全中国74.5%的搜索流量！”

事实上，在接下来的两年当中，“有啊”远未能按李彦宏设计的康庄大道前进——如果说百度通用搜索是巨人，“有啊”则始终是侏儒。主要原因有三点：

第一，C2C平台市场是一个赢者通吃的市场，产业集中是趋势，且已经形成超级寡头淘宝网（2008年淘网的市场份额已经达到惊人的83%）。

第二，C2C的核心资源是卖家，为了吸引和留住卖家，淘宝网已经打出所有牌，且经过5年的发展，已经把优质卖家牢牢绑在淘宝平台里。

第三，对百度来说也是最致命的一点，通用搜索和C2C购物搜索完全是两码事，没有必然的联系，因为C2C购物搜索95%以上是平台

内搜索，而不是通过百度等通用搜索跳转。这些原因导致2011年“有啊”平台关闭，市场份额也从未超过2%。

“有啊”的惨淡经营，让百度对C2C心灰意冷，但并未使其完全丧失对电商的信心。于是在2010年中，百度另立山头，推出B2C购物平台“乐酷天”，商业模式模仿当时的淘宝商城。所不同的是，这次百度是联手日本电子商务巨头乐天，期望借助乐天在电商领域的经验和资源，加上百度在流量上的优势，强强联手，做大做强。可悲的是，如果说“有啊”是侏儒，“乐酷天”则是侏儒2.0——在经营了不到两年时间，于2012年4月停止营业。

稍作分析，就会发现，乐酷天的失败也是必然的结果：

第一，中日两国电商环境完全不同，这就决定了同样是做B2C平台，商业模式和运营模式可能相去甚远，但乐酷天完全照搬乐天日本模式，甚至经营团队都全部来自日本本土，完全不接中国的地气。这也导致百度的流量资源优势未能真正有效导入至乐酷天。

第二，乐天在日本的供应链、品牌等资源优势完全无法移植至中国。

即使遭遇两连败，李彦宏也并未死心。2011年，“有啊”在关闭C2C业务之后，开始转型做本地生活资讯服务，切入线下服务类业务的电子商务化，类似大众点评网。恰巧在这一过程中，笔者与“有啊”相关人员有过接触，发现其中有战略性大问题——百度竟然决定自己成立“扫街信息员”队伍，通过这支队伍在全国展开将线下商铺信息“扫上网”和日常更新的工作。现在“有啊”已经更名为“爱乐活”，虽然有了更靠谱的名头，但笔者坚定认为，这是完全不靠谱的模式，不做调整必将重蹈覆辙。

失败的原因有一万种，成功的道理只有一个。相对百度来说，谷歌的电子商务之路则靠谱得多。谷歌很早便进入电商领域，并以自己最擅长的方式进入，主要是生活搜索和购物搜索，即成为专业电子商务网站和消费者之间的通道，定位为消费者搜寻商品和生活服务入口，而不是自己构建一个C2C或者B2C的交易平台。这样的定位与谷歌本身的商业模式一脉相承，即成为信息的整理者。无论在任何领域，谷歌都致力于成为最优秀的信息整理者，仅此而已。

相对来说，百度就像一支游击队，虽然有固定的根据地（通用搜索），但在扩张过程中，更习惯跟着感觉走，四处盲目出击。虽然某些产品的创新取得了不错的业绩，如百度贴吧、百度知道等，但失败案例更多，如前文提到的“有啊”、乐酷天和爱乐活等，浪费了大量的资源和机会。换句话说，百度还仅仅是一个产品级公司，只是不断在互联网领域做着加法和减法而已。

而谷歌则更像一支正规军，目标明晰，纪律严明，不打任何无意义之仗。谷歌从诞生那天起，就设定了明确路线，那就是：借助网络技术，将自己打造成信息时代社会生态系统中的信息整理平台，致力于成为人类认知世界、探索世界的第一入口。与此同时，通过后端强大的广告系统（Adwords和Adsense），将前端收集的注意力货币化，获取收益。

在这一方向的指引下，谷歌接下来的工作就变得简单无比——推动这一平台的前行和进化：一方面，逐渐从通用搜索往下沉，如资讯搜索、图片搜索、生活搜索、购物搜索、文档搜索、地图搜索、视频搜索、资讯搜索、音乐搜索等；另一方面，逐步培育、提升用户在使用这些搜索过程中体验的基本工具，如输入法、浏览器、翻译等；此外，跟随移动互联的大节奏，适时向移动端延伸，推出手机搜索、Android操作系统、手机浏览器、手机输入法等，将谷歌在互联网的优势延伸至移动端。

很显然，谷歌是一家典型的生态型公司——以搜索为中心，不断做乘法，不断推进生态系统的宽度和深度，加速向超级信息流通和再流通生态系统前进。

正是因为定位和模式的差异，使得这两家公司完全不在一个量级。这一差距，最终通过市值直观地反映出来：谷歌的市值超过其他所有搜索引擎公司的总和，约为排名第二的百度市值的5倍！

也许你会说，谷歌的选择只能代表搜索，只能代表纯虚拟经济，即从产品到服务均是通过字节的方式呈现，产品复制的边际成本几乎为零，才会出现以规模和体量取胜的平台公司。这一模式，在虚拟经济的范畴之外，是否还能成立呢？

那我们来看看另一家贯穿线上和线下的企业——阿里巴巴。

阿里巴巴从成立那天起，就目标明确：让天下没有难做的生意。与原有玩家所不同的是，阿里巴巴选择从空中突破，而不是地面。从阿里巴巴最初的B2B平台到C2C淘宝网，再到B2C天猫，无一不是基于互联网——通过互联网这一新兴技术连接买家和卖家，完全打破原来地面的方式，如广交会、百货商场、超市等。

但这些仅仅是表面上我们经常能看到的，在背后，围绕这三个平台，阿里集团还发育出一系列支撑性企业。这些企业主要可以分为两大系列：

第一，to B系列的速卖通（外贸B2C）、阿里金融（为中小企业提供融资服务）、阿里学院（中小企业公司管理、人才培训等）、中国万网（中小企业域名注册与云计算服务提供商）、一达通（中小企业进出口服务平台）、Vendio（将启动Vendio与速卖通的市场对接，尝试打通在美国的B2B2C平台）、Auctiva（Auctiva将与速卖通整合，Auctiva用户与速卖通客户可双向链接，进行搜索、采购

等）；

第二，to C系列的一淘网（做中国网络购物的第一入口，主打比价购物搜索，同时集成了本地团购搜索功能，还与多家B2C支付宝账号打通，接近一站式购物）、嗨淘（电视购物入口）、淘花网（影视娱乐消费的入口）、口碑网（大众消费点评的入口）、淘宝联盟（网络广告交易平台）等。

至此，我们隐约可以看到一个贯通实体经济和虚拟经济，以“让天下没有难做的生意”的超级生态系统的影子。

这个平台包括四大板块：（1）前端阿里电商平台，包括B2B、B2C、C2C、团购和生活服务等领域；（2）阿里物流，包括仓储和物流；（3）阿里金融，包括第三方支付、小额贷款、金融投资；（4）阿里技术，包括搜索、云计算和移动互联网等。（注：此为截至2014年阿里巴巴业务格局，目前已经有所调整，但不妨碍我们把它作为一家生态型标杆企业进行研究。见图10–1。）

用阿里巴巴的语言体系来说：“大阿里将和所有电子商务的参与者充分分享阿里集团的所有资源——包括所服务的消费者群体、商户、制造产业链，整合信息流、物流、支付、无线以及提供数据分享为中心的云计算服务等，为中国电子商务从业人员和企业提供更好、更全面的基础服务。”通俗地讲，就是依托网络打造一个贯穿线上和线下的新商业生态系统，阿里巴巴是这个生态系统的建设者、管理者和运营者。

同样，我们用数据来度量这一模式的威力：虽然面临诸多挑战，淘宝网一直保持C2C市场80%以上的份额，因为通过此平台积淀了其他企业无法比拟的买家资源和中小卖家资源；B2C天猫仍然遥遥领先于购销类B2C，成为所有传统企业触网的必需选择；B2B虽然面临盈利模式升级的挑战，但市场份额仍然超过40%，2013年来一直雄踞第一。

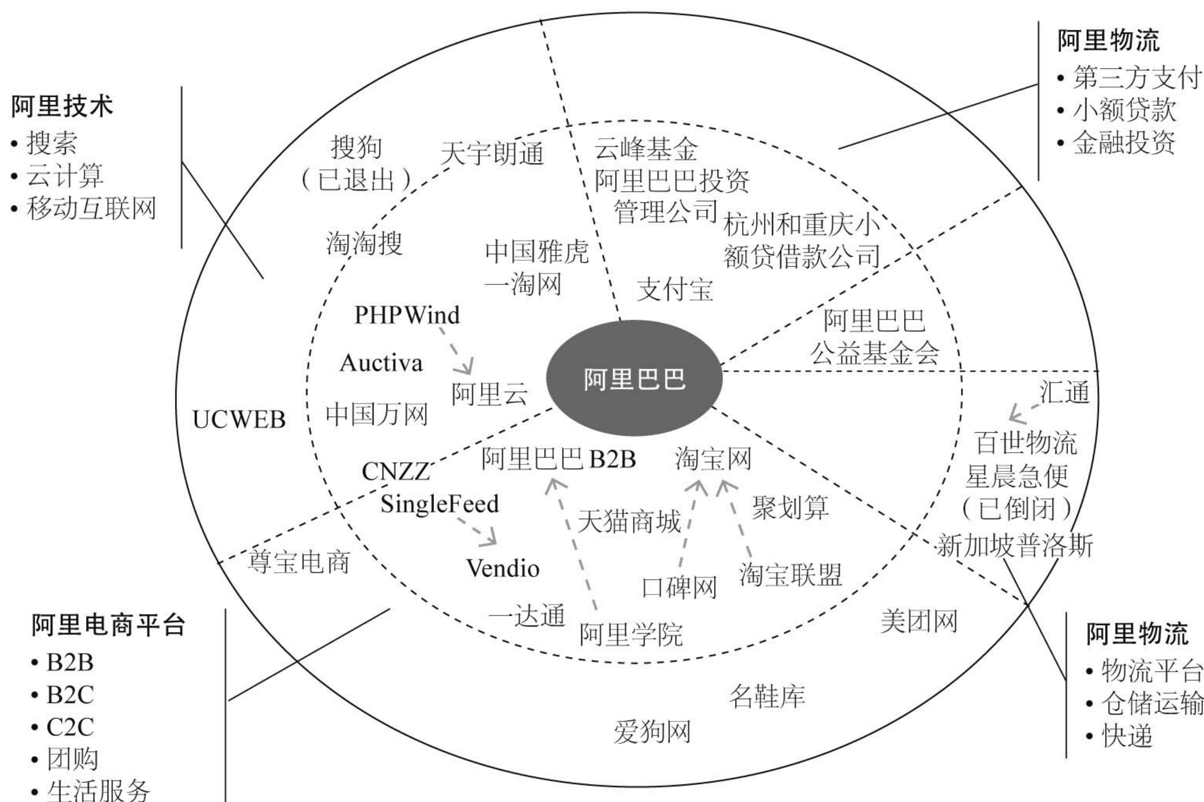


图10–1 大阿里生态系统示意图

时至今日，随着环境的变化，阿里巴巴面临着这样或那样的问题和挑战，但这些都不妨碍我们把它称为一家伟大的公司，不是因为它是第一个真正把互联网引入中国商业的公司，而是因为它打造的是一个效率更高、规则更透明的全新商业生态系统，企业、商家和消费者均因此而受益。

即便如此，作为平台级公司，阿里巴巴仍然不能算是最优秀的，因为另一家公司对平台的理解和运用，简直到了令人拍案叫绝的地步。它，就是赫赫有名的苹果公司。

苹果的成功，毋庸置疑。最新数据（2012年9月20日）显示，苹果公司的市值为6 581亿美元，昔日数码巨头索尼同期的市值仅为133亿美元，老牌手机霸主诺基亚则仅为23亿美元，后来居上的苹果公司的市值是两个老牌对手之和的42倍！

更令人百思不得其解的是：无论是iPhone还是iPod甚至iPad，都是诺基亚、摩托罗拉、索尼做过甚至做滥的产品！苹果这样成功是如何做到的？

也许你会说，这还不简单？不就是体验极好的产品设计，再加上个性化、特立独行的品牌吗？无论是“产品体验论”“个性品牌论”或是“疯狂炒作论”“饥饿营销论”，都很难解释苹果公司为什么如此成功。

那么，原因究竟是什么？简单来说，就是超级天才+超级平台。

苹果的超级平台由两大板块构成：硬件平台和软件平台。以iPhone为例，一部iPhone包含上百个零部件，其中约90%在美国以外生产，半导体来自德国和中国台湾，内存来自韩国和日本，显示屏和电路板来自韩国和中国台湾，芯片组来自欧洲，稀有金属来自非洲和亚洲，最后这些零部件最终都在中国由富士康组装。苹果公司在很短的时间内，就可以实现新量产，很大程度上归功于后端这个超级供应链管理平台。众所周知，苹果对部件的要求极高，生产线良品率能超过50%，已经是最为优秀的供应商。

尤其值得一提的是，苹果所采用的许多关键部件，如多点触摸式电容屏、光源感应器、重力感应器、芯片、电池、超薄屏幕保护玻璃等，均是创新性地引入至手机行业。然而，让许多手机厂商惊讶的是，在苹果新产品设计还在高度保密阶段，仅仅史蒂夫·乔布斯一人了解完整方案时，苹果的供应商们已经进行新产品中可能需要的新部件先行研发，待苹果订单到达时即可进行规模量产并保证高良品率。

超高品质、超高效率、超强协同性的硬件供应链体系是苹果取得如此巨大成功的根本，但如果止步于此，苹果领先诺基亚、摩托罗拉的距离不会如此之大，另一大法宝来自软件平台。

苹果的软件平台主要包括音乐、视频、娱乐平台iTunes和应用平台

App Store。到目前为止，在苹果应用商店中，已经拥有超过65万个应用，几乎涵盖了日常生活、工作所有的应用需求。通过使用者不断地下载应用，大大扩展了iPhone在用户日常工作生活的融入度，建立起用户对iPhone的高度依赖和忠诚度。苹果软件平台的贡献不在于通过应用下载获得多少分成，而在于对用户的“长期绑架”。这有数据为证：2011年，iTunes与App Store的收入占比不到苹果公司年收益的10%，但iPhone的收入贡献高达58%，其次是iPad占17%，Mac占13%，iPod占3%，硬件产品的收入贡献超过90%！

换句话说，苹果的秘诀就在于：通过绝妙融合科技和艺术元素的感性化产品设计和品牌塑造吸引用户，通过iTunes和App Store等内容应用平台使得用户形成强黏性和高忠诚度，再通过不断推出新的终端获取超高利润。而这背后的力量正是来自相互融会贯通、一体化的超级硬件平台和超级软件平台。

此外，除了超级平台，超级天才也功不可没。超级天才不仅包括此模式的设计者史蒂夫·乔布斯，也包括通过此模式聚集于苹果体系的iPhone、iPod、iPad的整机设计者、十几万应用开发者、零部件供应商研发设计者等。从某种意义上讲，超级天才也是超级平台的一部分，人就是平台，平台就是人。

通过以上分析，不难看出，无论是谷歌，还是阿里巴巴，或是苹果，有三个共同点：第一，都是所处领域的超级大玩家；第二，都是生态型公司而非产品型公司；第三，都是依靠第二点造就第一点。

这就是平台的力量，这就是生态系统的力量。其中，以苹果为甚。苹果的核心价值在于依靠史蒂夫·乔布斯天才般地重新定义手机、MP3、平板电脑等，创造出一个全新的手机数码生态系统。这个生态系统已经形成“黑洞”式的吞噬力，源源不断地吸纳和吞吐最优质的软件、硬件和人才资源。更为可怕的是，随着时间的推进，这一生态系统还在不断进化，不断聚集稀缺资源，不断制造稀缺产品，从而不断拉大苹果

与竞争对手的距离，造就了在手机市场以5.6%的销量份额获取66.3%的利润份额的奇迹！

在生态系统的视角下，我们会发现，世界变得如此简单：谷歌在水面上是一家搜索引擎公司，水面之下则是一家全球最大的线上广告公司，基于互联网帮助商家进行最精准、快速的广告投放；阿里巴巴在水面上是一家电子商务公司，在水面之下则是一家最大的社交网络公司，帮助卖家和买家快速、高效建立联系；苹果在水面上是一家数码公司，在水面之下则是一家全球最大的流通公司，流通时尚、科技、创意……

对照谷歌、阿里巴巴、苹果的生态型商业模式，结合传统产业和传统企业的特征，笔者坚定地认为：

> 产业生态型公司会成为未来产业中的王者。
>
> 产业生态领导者将会从地里（产业中）长出来，而不是天上（互联网）掉下来。
>
> 产业生态型公司自成体系，自我循环。

虽然不同产业的产业资源和产业逻辑有较大的差异，但产业生态型公司的商业模式仍然有异曲同工之妙。

如图10–2所示，实体产业的生态型商业模式的主要特征为：

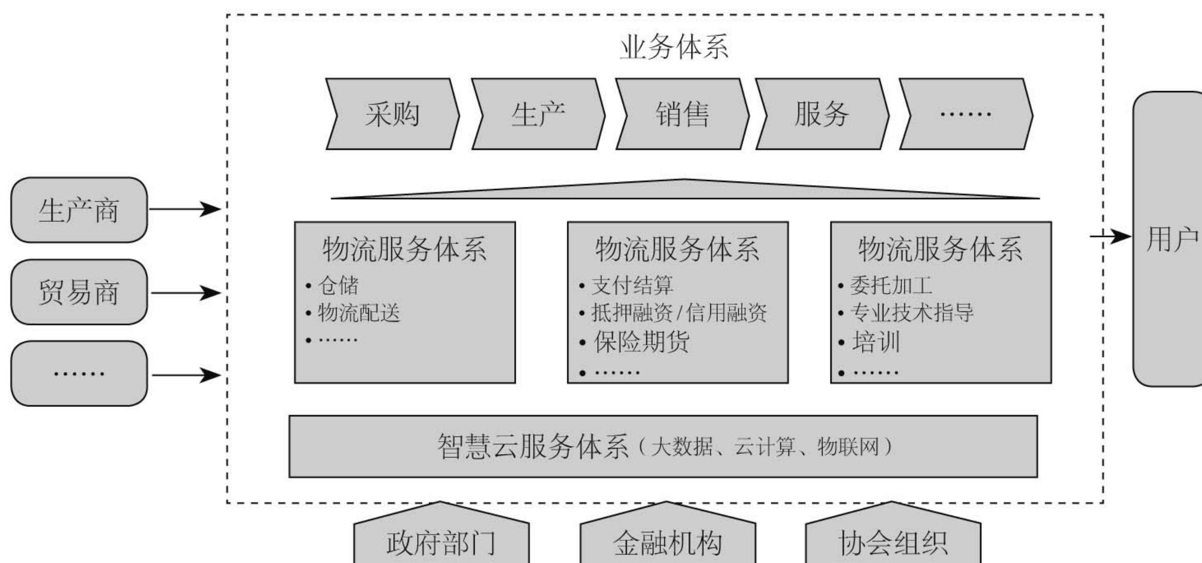


图10–2 产业生态型公司商业模式：1+3+1

• “1+3+1”的自我循环体系：业务体系（不同产业具体运作模式差别很大）+物流服务体系（纯互联网产业生态无此子体系）、金融服务体系（区别于传统的商业模式，是生态型平台的核心竞争力）、专业服务体系（是产业自身专业技术服务，不同产业差异很大）+智慧云服务体系（大数据、云计算、物联网等，是生态型平台的核心竞争力）。

• 生态系统搭建制定游戏规则，首先是“搭舞台”，依靠物流服务、金融服务、专业技术服务和智慧云服务吸引产业链上下游的参与者“唱戏”；唱戏者借助这个新舞台可以突破原有的商业格局，更快、更好地获取更多的优质资源，搭台者通过为参与者提供专业、优质的服务，通过“成人”而“达己”。

• 相对传统商业模式，产业生态型商业模式的最大不同在于解构和重构：解构传统的、跟不上时代节奏的产品、人才、资本等资源组织模式和游戏规则，基于产业规律和互联网的现金理念重构资源组织模式和游戏规则。

产业生态型商业模式之：大数据

大数据、云计算等技术究竟如何在生态型商业体系中发挥作用，在阿里巴巴的商业体系中已经初见端倪。

笔者认为，在目前大阿里商业体系中，真正具有战略价值的，并不是为我们所熟知的阿里巴巴B2B平台、淘宝C2C平台和天猫B2C平台等，而是以支付宝为代表的阿里金融和以阿里云、大数据为代表的阿里技术体系。

全球第一大电商公司——亚马逊更是将大数据利用到极致。

亚马逊成立于1995年7月，1997年5月在纳斯达克上市。10年时间，亚马逊从身家仅30万美元的售书网站成长为一个年销售额近500亿美元、产品涵盖28大类、可选品种超过500万种的全球第一大电商公司，覆盖图书媒体、数字电影、家居家具、3C数码、日用百货、平板电脑等全品类。

亚马逊为什么能有如此大的爆发力和持久力?

有两大独特的因素驱动着亚马逊傲视群雄。

智能物流体系

亚马逊通过大规模建设物流中心来加强对物流环节的掌握，通过物流中心将分散的订单需求集中起来（不仅是信息集中，也是货物集中），再对接全球特快货运、基华物流等规模化物流企业，以发挥统筹配送的规模效应。

亚马逊物流最核心的竞争优势不是遍布全球的仓储中心和配送队伍，而是智能的物流管理和调度体系。通过智能物流系统，亚马逊可根据线上的销售情况，实时记录当前库存，并以客户的偏好为依据，预测下一期的销售目标，从而使库存始终保持在一个较低的水平。

亚马逊将合作卖家纳入自己的物流体系中，为卖家提供360度全方位物流平台，在产品前端陈列、推广营销和支付，以及后续的仓储物流等方面给予便利。当卖家入驻亚马逊的平台后，即可共享亚马逊提供的高标准物流服务，大大增强了效率。

这最终决定亚马逊的物流费用率在9%左右，远低于中国电商物流费用率（13%~15%）。

技术驱动

亚马逊不但是一家伟大的零售公司，更是一家强大的技术公司。

无论是零售、供应链，还是仓储物流等业务系统，或者是其出色的数据挖掘与分析能力，都是由亚马逊强大的大数据、云计算技术所支撑的。

基于大数据分析，预测消费者偏好和销量。基于强大的技术支持，亚马逊能够根据销售数据来预测销售趋势的变化，以帮助商家增加销量，同时能准确预测顾客的喜好，从而向顾客推送他/她可能心仪的商品。比如，在日本和法国，亚马逊将仓储物流服务与LBS基站定位结合起来，用户可以通过手机或无线设备输入所在地信息，利用终端设备GPS定位寻找距离最近的送货点，甚至可以将商品送到离顾客最近的711便利店，让客户去那里提货。因为系统也可以检测到顾客的位置，亚马逊可以据此提供就近服务。

基于大数据分析，提前分仓备货。通过大数据的分析，各类存货按照数据分配进行相互交叉的储存，对空间实现最优利用；而根据季节不同，库存系统会自动转移产品，合理利用库房。换句话来说，数据分析相关的设施建设和信息挖掘是亚马逊精准营销的前提，而物流配送方面的创新则是精准营销的效果巩固，最大层面上增强了客户体验。

也许你还会有疑问，亚马逊从事的是零售行业，零售拼的是成本和效率，大数据用好了当然有明显的效果，但对传统的行业、传统的企业，未必管用。

那从一家非常传统的企业为例，我们来看看大数据的威力。

这家企业的名字叫作雅昌。

雅昌是一家非常有趣的公司，一直致力于艺术品的印刷业务。北京申办奥运会、上海申办世博会、新中国成立60周年大庆的画册等都是由雅昌印刷的。凡是代表国家抛头露面的印刷品几乎都被雅昌包办。

这家公司与众不同之处在于：在精益求精地追求印刷质量的同时，一点一滴地积累印刷品电子数据，使公司从相对狭窄的印刷市场，成功转型为一家为大众提供艺术服务的新型互联网公司。它是印刷领域的垄断者，也是出版行业的新贵，其各类高仿真艺术品供不应求。

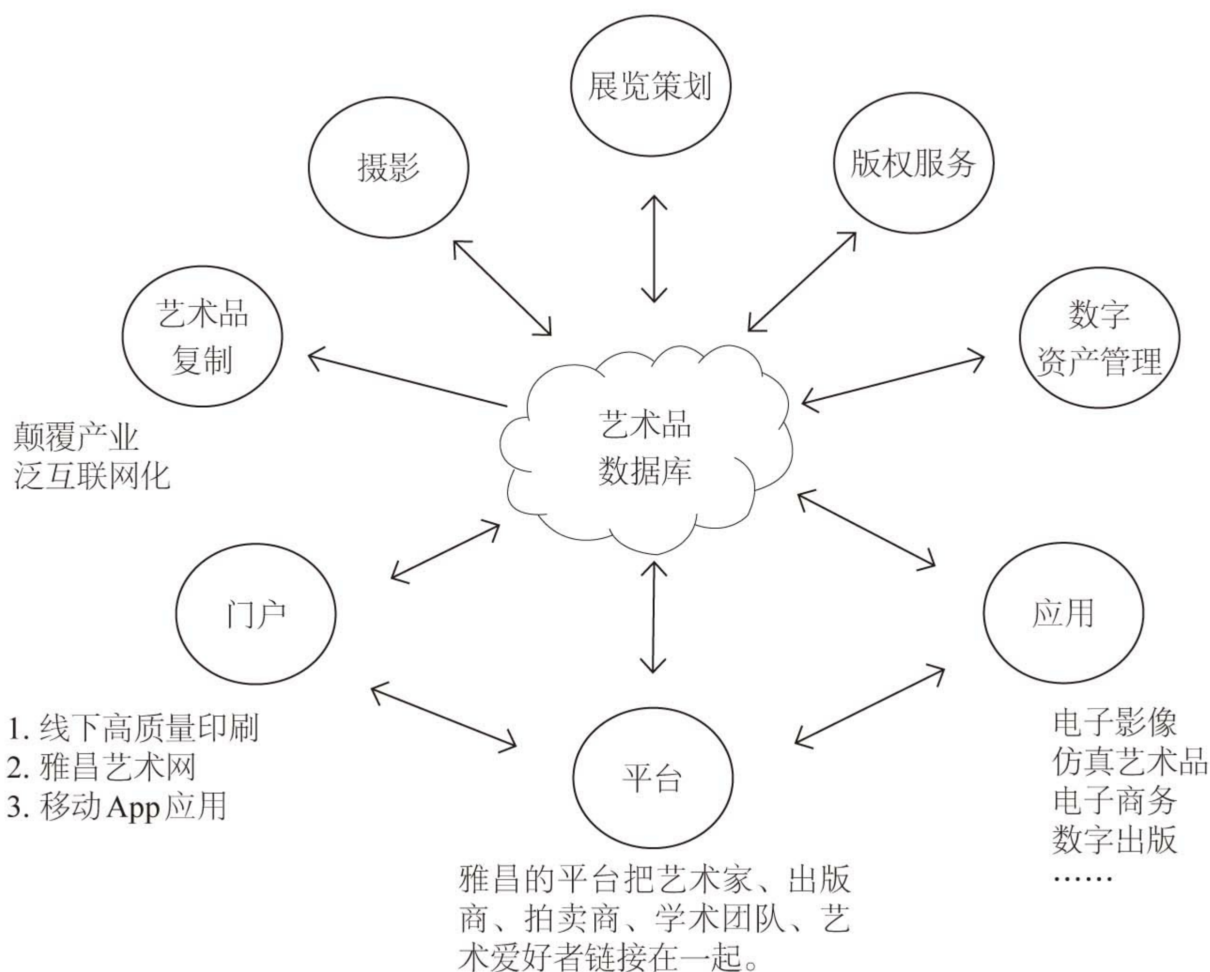


图10–3 雅昌艺术品数据库

1993年雅昌公司正式成立，与其他同行不同的是，雅昌一直在坚持做一件看起来是“极大浪费”的事情——存储印刷的电子资料。截至2011年底，雅昌的数据库中拥有6万余名艺术家、2 000多万件艺术品的电子图文资料，形成“中国艺术品数据库”。

如果没有这些珍贵的艺术品数据，雅昌将被一直禁锢在印刷产业。以“数据”开发利用为分界点，雅昌的发展历程可以分为两个阶段。

第一阶段：传统印刷行业

雅昌的最初定位只是印刷业，当时是拼技术和设备，其实也就是拼

资金、拼胆量、拼速度。但是传统的印刷业务竞争激烈，利润微薄，且各家的技术、设备差别不大。

艺术品印刷市场对印刷工艺的要求最为苛刻，印刷品的设计、制版、印刷、装帧都要求印厂要达到世界顶尖印刷水平。雅昌聚焦在艺术品市场，是其和同行拉开差距的第一步。在这个市场，雅昌几乎形成了独家垄断。印刷领域的“诺贝尔奖”——班尼小金人，雅昌收获了19尊。

第二阶段：以雅昌艺术网上线为标志，开始了数据掘金之旅

积累数据：建立艺术品数据库

之前，雅昌作为艺术品印刷公司，多年的积累使雅昌在书画、文物、拍卖、摄影等领域积累了大量的艺术家、艺术作品的相关数据。依靠印刷业务积累的数据资源，雅昌建立了网络中的中国艺术品数据库，为客户提供增值服务，从而建立起一座艺术品印刷领域的“银行”——储存拍卖行的中国艺术品的拍卖数据。通过数据，把艺术品市场的主体，包括拍卖公司、画廊、投资者、艺术家、印刷出版公司、艺术媒体、投资咨询机构、保险公司等吸附在雅昌的自建平台上，成为产业链中的重要一员。

2000年10月，雅昌在将数据进行整理加工并在前台进行展示，在中国艺术品数据库的基础上建立了一个艺术门户网站——雅昌艺术网，雅昌的行业边界再一次扩大到信息发布者。在雅昌艺术网上，我们可以看到艺术品预览信息、艺术界动态消息、拍卖资讯专题、拍卖品浏览统计报告、拍卖品现场直播、成交成果公布、中国艺术品行情等信息，也给很多展览做预展。这些信息的提供为艺术品提供了营销的渠道和信息的服务。

挖掘数据：雅昌艺术市场指数

艺术品市场中，艺术品拍卖市场份额最大，2011年，中国艺术品拍卖的市场规模达到975亿元，占艺术品行业规模的46%。艺术品市场中，拍卖是站在艺术品金字塔顶端的位置，是艺术品市场的风向标，引领着艺术品市场的走向。雅昌虽然不参与拍卖，但却是行业规则和标准的制定者，2005年雅昌开始发布艺术品拍卖行情数据，基于已有的庞大数据库，推出了“雅昌艺术市场指数”，包括成分指数、分类指数、个人作品成交价格指数等三大类艺术品市场指数。雅昌指数（AMI）就像股票指数一样，成了艺术品投资分析工具和艺术品市场行情的“晴雨表”，开启了在文化产业链的引擎角色。

以数据库和信息技术为基础，垂直整合产业链

在拍卖市场之外，雅昌利用自己的信息化优势，基于数据库的资源在产业链的各环节为各个主体提供增值服务，包括数据存储、整理以及用各种方式呈现的服务。

首先是数据存储服务和数据的印刷、展示服务。对于艺术家，雅昌提供数字资产管理、官方网站、艺术家文献库、出版等一站式服务，以提升艺术家的核心价值。

雅昌艺术网提供了低门槛、低成本的途径，网站用户可以搜索、复制自己喜欢的艺术品，使珍贵的艺术品再现后成为生活必需品，雅昌随之走进了艺术衍生品市场。同时，雅昌也成为人们网上购买艺术品的渠道，雅昌交易网为艺术品、收藏品和艺术衍生品的买卖双方提供交易服务平台。

在存储服务的基础上，雅昌推出了雅昌“艺+”作品认证服务，将艺术家的作品收集后，再次纳入自有数据库，而且将存入的数据做了标准化处理。更有战略意义的是，这种数据成为行业的标准和认证的权威，这种滚雪球式的积累和应用，转起了雅昌大数据的飞轮。

雅昌“艺术作品”认证是通过对艺术家作品的数字化图片进行真伪认证，为每一件真迹的数字作品提供永久性的唯一编码和标识。经过认证的艺术作品文件将会保存在雅昌艺术家个人数据库的“中国艺术品认证系统”中。收藏家、投资人、艺术爱好者等可在线查询，使收藏者能够及时甄别作品真伪。

具有了数据，必然就会有搜索的需求，雅昌就此推出了“雅昌艺搜”的垂直搜索产品，帮助客户在这个信息非常少的垂直领域找到需要的信息。

与线上的数据资料收集的思路相一致的是，雅昌在与拍卖行、画商和画家的长期接触中，有计划地进行艺术收藏，与大师结成合作伙伴。2006年5月，占地1万平方米的雅昌艺术馆在深圳开馆，做艺术品收藏、展览之用。凭借着与大师的伙伴关系和已有的资源，雅昌帮助大师们策划各种展览和学术讨论活动。

走向移动互联网：雅昌电子图录

2011年春季的拍卖市场上，很多竞拍者都是拿着iPad来参加拍卖会，因为他们都在使用“雅昌拍卖电子图录”应用。它基于雅昌权威的拍卖数据，为收藏家提供完整而精确的拍品信息、市场价值走向、相关艺术家分析等重要资讯。

简单小结一下雅昌的业务轨迹：

印刷——数据库——艺术门户网站——艺术品行情发布——拍卖——持续积累和垄断艺术品数据——数码艺术资产管理——艺术策划、展览、摄影——衍生品（光盘、视频、电子书）——艺术品收藏和艺术馆。

作为一个传统企业，雅昌凭借着对信息技术和数据的卓识远见，将

艺术品数据库、雅昌艺术网和线下的艺术馆有机整合，将IT+艺术+印刷品的商业模式演绎得淋漓尽致，这是战略上的成功，打破了行业边界，是跨行业经营的典范。

“互联网+”时代，数据已经成为一种资产。对传统产业而言，大数据也许会成为一种催化剂，帮助传统的产业资源释放出无法想象的能量，彻底改变企业在产业中的位置，甚至让企业反向改造整个产业。

很多时候，企业如果拥有足够多的数据资产，“所谓产业，由你随便划”。

产业生态型商业模式之：互联网+供应链金融

在产业生态型商业模式中，金融服务是最为核心的服务之一。如果把物流服务比喻成生态型商业模式的腿的话，产业专业技术服务就是手，智慧云服务就是翅膀，而金融服务则是贯通全身的血液系统。没有这个血液系统，养分不可能输送至各个器官，这个新的商业模式就不可能良性运转起来。

这里的金融服务，与抵押贷款融资和信用贷款融资等传统金融服务相比有很大不同，其中有两大与众不同的关键特征：

供应链+金融。所谓供应链金融，专业定义是将产业链核心企业和上下游企业联系在一起提供灵活运用的金融产品和服务的一种融资模式。简单来说，是源自金融服务“从供应链中来，回到供应链中去”。

互联网+金融。在“互联网+”时代，金融服务理所当然地需要升级。互联网金融是指依托于支付、云计算、社交网络以及搜索引擎等互联网工具，实现资金融通、支付和信息中介等业务的一种新

兴金融。简单来说，就是基于互联网工具、理念和精神，实现资金供需资源的再组织和供需模式的再创新。

所以，我们姑且把它叫作互联网+供应链金融。

这一新金融服务模式的核心在于，利用行业数据和资源，及在生态系统中建立的协作关系，更有效地向生态圈或产业的各类型公司企业放贷，并且有效控制风险。

目前看，与互联网+供应链金融相近的模式主要有如下几种：

阿里模式：主要利用平台上交易流水与记录，甄别风险评测信用额度进而发放贷款。除了赚取生态圈上下游供应商的金融利润，也保证了生态圈健康发展。而在整个模式中，该企业是整个交易的核心，除了掌握数据，也能牢牢把控上下游的企业，属于强势的一方。

金银岛模式：金银岛利用信息门户网站的优势，进行业务的拓展与延伸，利用平台优势提供仓单金融和订单金融等供应链金融服务，为平台上的企业解决资金问题。

通用电气模式：通用电气所在大型机械设备制造行业单笔交易额大、交易次数少，会极大占用买方运营资金。因此通用电气为买方提供融资租赁、设备租赁服务，替买方垫付货款以收取融资利息。这就减少买方一次性付款压力，缩短买方运营准备时间，同时提高卖方销售额。

UPS模式：下游沃尔玛作为强势买方，对上游供应商有30~90天账期，给上游中小企业造成严重资金压力。全球特快货运（UPS）借此机会为中小供应商提供供应链金融贷款，主要是基于在库货值的仓单融资，其贷款利率低于其他融资渠道，这就纾解了上游中小企业供应商的资金流转问题，同时也为UPS带来大量紧密捆绑的客户。国内怡亚通等也采取此模式。

目前看，阿里模式更接近于未来产业生态系统对金融服务的需求。因此，这里对阿里模式稍作展开。

2002~2012年，马云用了10年时间决战金融。从推出诚信通到推出支付宝，再到与银行合作试水网络联保服务，直至2010年组建小贷公司，并获得国内首张电子商务领域的小额贷款公司营业执照，其信贷业务做得风生水起，阿里金融帝国初具雏形。

阿里的野心是以支付宝作为支点，进军整个互联网金融服务，包括支付结算、信贷、供应链融资等。而支付宝在阿里金融体系中，除了提供基础网络购物支付服务外，还在小贷服务中同时承担基础交易数据的提供、资金流通的通道、资金使用的流向监测3个角色。

阿里金融服务的核心优势是其拥有的庞大的客户资源和数据，并能基于云计算平台实现对客户信息的充分分析、挖掘，实现对客户信用水平和还款能力的准确、实时把控。

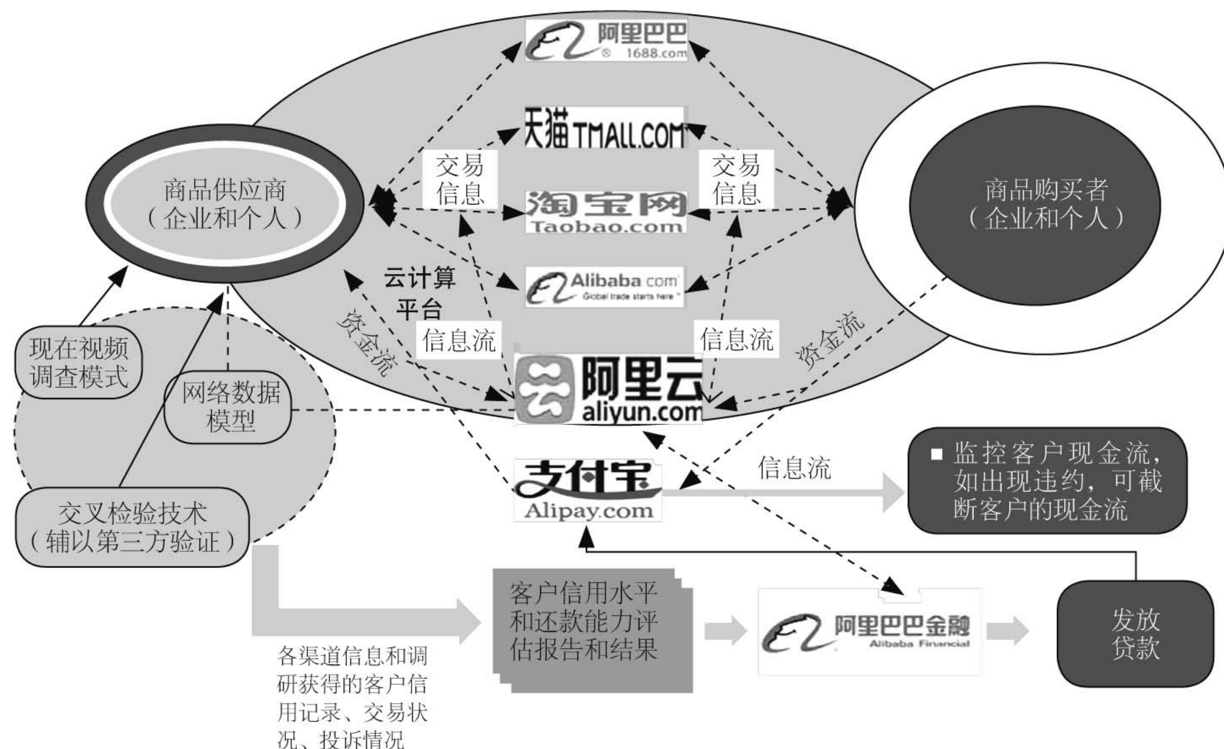


图10–4 阿里金融服务的立足点

阿里巴巴小额贷款主要有两种模式，“阿里小贷”和“淘宝小贷”分别针对不同的客户类型，采取不同的贷款方式。

表10–1 阿里小贷业务模式

	淘宝小贷	阿里小贷
平台类型	B2C和C2C平台，为淘宝和天猫的卖家提供的订单贷款和信用贷款	B2B平台，为阿里巴巴上的企业客户提供信用贷款
贷款额度	订单贷款：贷款额度较小，最高设限为100万，贷款周期30日 信用贷款：最高额度100万，贷款周期6个月	信用贷款：门槛为5~100万，期限为1年
贷款方式	解决燃眉之急的贷款，经审核通过，即时打入客户的支付宝账户	环贷：获取一定额度作为备用金，不取用不收利息，随借随还 固定贷：获贷额度在获贷后一次性发放
盈利方式	利息收入 订单贷款：日利率0.05% 信用贷款：日利率0.06%	循环贷：日利率0.06%（年利率约合21.9%），用几天算几天，只算单利 固定贷：日利率0.05%（年利率约合18.25%）

阿里小贷公司建立了多层次微贷风险预警和管理体系，实现了贷款前、中、后3个环节的紧密结合，有效规避和防范了贷款风险：

贷前：根据企业电子商务经营数据和第三方认证数据（这些数据包括社区活动、在线交易、增值服务、产品发布、企业基本资料等线上数据，还包括银行流水、经营模式、财务状况、家庭情况等线下数据），辨析企业经营状况，反映企业偿债能力。

贷中：通过支付宝及阿里云平台实时监控商户的交易状况和现金流，为风险预警提供信息输入。

贷后：通过互联网监控企业经营动态和行为，可能影响正常履约的行为将被预警；贷后监控和网络店铺（账号）关停机制，提高客户违约成本，有效控制贷款风险。

阿里巴巴金融凭借强大的数据支持，充分发挥成本和效率的优势，使得“微贷工厂化”的运营模式日趋成熟，极具发展潜力。

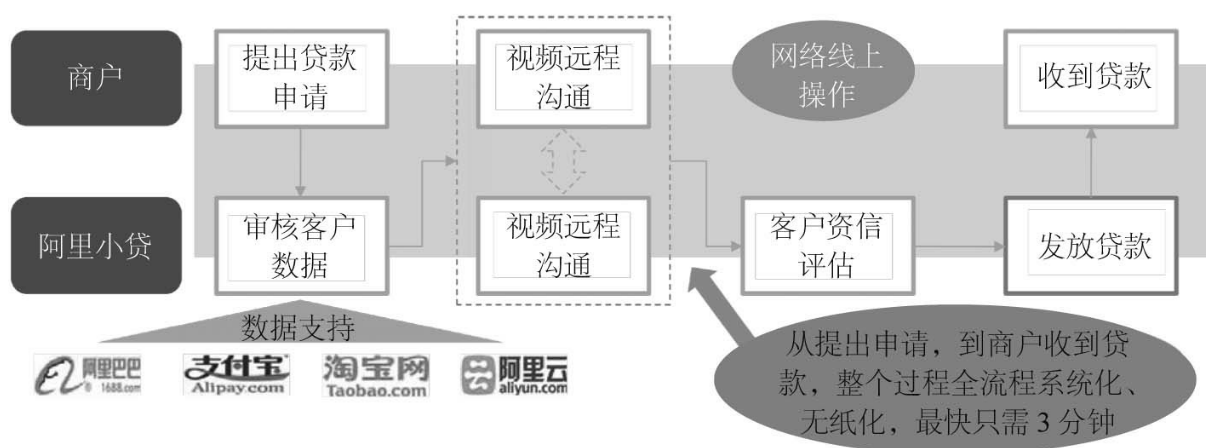


图10–5 阿里小贷“微贷工厂化”运营模式

2014年10月，阿里小微金融服务集团成立蚂蚁金融服务集团，旗下的业务包括支付宝、支付宝钱包、余额宝、招财宝、蚂蚁小贷和网商银行（筹）等，这标志着阿里金融体系又往前走了一步。

据悉，在整个蚂蚁金服的业务体系中，支付、理财、融资、保险等业务板块仅是浮出水面的一小部分，真正支撑这些业务的则是水面之下的云计算、大数据和信用体系等底层平台。未来，蚂蚁金服将开放这些底层平台，与各方合作伙伴一起，开拓互联网时代的金融新生态，从金融的角度全面支撑大阿里生态系统的战略延伸和升级。

创新路径二：产品经营→ 产品经营+资本经营

和君集团董事长王明夫先生在其《资本经营论》一书中，一直反复强调一个观点：资本经营是企业经营的高级境界。

和君咨询认为，现代大企业的经营，远不止是一个实现对路商品研产销的过程，它还是一个企业持续进行资本吞吐、资源配置和结构聚合与裂变的资本运动过程。而且企业经营的资本运动过程对产品的研产销过程越来越生死攸关。

资本经营是企业成长的历史和逻辑演进所必然达至的最高境界。作为与产品经营相对应的一个更高层次的经营境界，资本经营意味着企业经营理念和经营方式的一系列转变。

1. 资本经营的核心命题是资本增值，而产品经营的核心命题是产品产销。虽然资本增值的实现离不开企业的产品经营，但企业的资本增值毕竟有着自己独立的运动过程。

企业资本经营蕴涵着一个原生命题和两个衍生主题。原生命题是：企业如何使资本增值最大化？两个衍生主题分别是：（1）企业如何吸纳更多的资本以增加资本投入量？（2）企业如何提高资本使用效率以提高资本增值率？前者属于资本形成的概念，在经营过程中表现为企业的融资活动；后者属于资本产出率的概念，在经营过程中表现为各种改进效率的努力。

从这个意义上说，企业资本经营是“一个轴心、两个轮子”。“一个轴心”是资本增值；“两个轮子”，一是扩大资本形成的规模，二是提高资本使用的效率（提高资本产出率）。两个轮子是互动的：一方面，资本逐利，资本围绕资本产出率而流动，资本使用效率牵引着资本形成。提高资本产出率决定了资本的形成速率与规模的基础。不能实现资本增值的企业，将最终变得资本短缺，企业亦将自然走向衰败。另一方面，在现代竞争环境下，资本形成的速率与规模，已经成为决定着企业实力大小和竞争优势的致命因素。我们知道，在竞争条件下，企业的兴衰存亡完全取决于企业的竞争力，而企业的超额利润只来源于竞争优势。如果说资本形成的速率与规模已经成为攸关企业竞争优势的重要因素，那么，也可以说它最后决定着资本的产出率。在竞争中，企业一旦失势，就可能导致资本整体覆没（企业破产）。可见，资本形成与资本产出效率是彼此依赖、互相制约的。

以资本增值最大化为目标函数的资本经营意味着企业经营哲学对资本的本质规定性的皈依，意味着企业经营对市场经济规律的尊重与遵守。

2. 企业绩效的评价标准发生重大变化。在产品经营的思维里，利润是企业经营的终极追求，因而评价企业绩效的核心标准是企业利润，在操作上则表现为对一系列会计指标的分析和评价。而在资本经营的思维里，利润不再是企业经营的终极目标，而是一个过渡性指标，企业经营的终极目标是企业资本提供者的资本升值，操作上则体现为企业资本提供者所持有的企业证券或其他金融性资产在金融市场上的价格波动。这样，评价企业效率的核心标准就发生了迁移：原来是企业利润的多寡，现在是以企业经营为基础的金融资产或金融工具的价值大小。为此，管理者除了关心产品的产供销，更需要关注企业及其各种金融资产的市场价值。

在资本经营的思维里，企业价值是公司经营的核心概念。

3. 企业的价值生成机制发生重大变化。由于资本经营讲究企业价值及其相应的证券价格表现，所以，资本经营意味着资本市场的价格机制被引入了企业价值的生成过程。这样，企业价值就不再仅仅是生产经营上的投入产出问题。由此引发经营思维空间的全面放大。经营者除了关注企业生产经营上的产品供研产销，更需要关注公司证券在资本市场上的价格。金融危机对产业和企业经营的毁灭性打击，是金融市场参与企业价值生成过程的强烈证明。此外，资本供给并不是企业经营赖以展开的一个给定条件。

4. 企业经营面向的市场发生重大转变。在产品经营阶段，企业竞争通常只在商品（产品或服务）市场上展开，相应地生产经营通常只重视面向商品市场。在资本经营阶段，企业竞争的范围和深度都急剧加大，资本经营要求企业同时面向4个市场，同时在4个市场上展开竞争，即商品（产品或服务）市场、公司控制权市场、资本市场、经理及人力资源市场。既需要在产品市场上把握商机、确立竞争优势，又需要在公司市场上识别、把握兼并收购的商机，同时抵御对本公司的恶意袭击；既需要在资本市场上确立起信誉、维护好跟投资者的关系，构建起高效率的资本吞吐体系，又需要面向人力资源市场以获得最佳的经理和雇员。

5. 企业的经营内容和运行体系发生重大变化。在产品经营阶段，企业经营的主要内容就是产品的供研产销，企业的整个运行体系是围绕供研产销来构建和运转的。在资本经营的思维空间里，企业不仅要随时捕捉产品市场的机会，也要随时捕捉公司市场中的并购重组机会和资本市场、经理市场的机会。

6. 企业的管理重心出现重大转型。在产品经营阶段，拥有先进的固定资产、能够产出大量质优价廉产品的企业就是优秀企业。生产能力、技术水平成为影响企业效率和存亡的决定性因素。然而在资本经营时代，生产能力和技术装备对企业兴衰的重要性不复往昔，拥有先进装备、能够生产质优价廉产品并不能保证企业在市场竞争中立于不倒，只

有能够持续地吸纳、动员资本并驱动资本增值的企业，才能在市场竞争中得以存续和发展。这样，企业的管理重心发生了转移：从只重视企业的供研产销活动转移到既重视供研产销更重视企业的资本生成和资本增值。

总之，资本经营是对产品经营的超越和扬弃，但它并不是对产品经营的否定与排斥。资本经营也不是在产品经营之外另起炉灶、与产品经营毫不相关的一种独立的企业经营形态。

在传统的计划经济体制下，我国企业长期以来都是属于生产管理型企业，企业即工厂。整个企业围绕生产而运行，生产依照计划而进行。“保质、保量、保时”是整个企业运行的核心要求。企业没有经营意识，没有市场和销售概念，没有投入产出和成本收益概念，没有竞争概念，没有价值增值概念。改革开放之后，经济市场化进程持续加快，生产管理型企业难以为继，纷纷转型为生产经营型企业。整个企业围绕生产适销对路的商品（产品或服务）而运行，生产则依照市场需求而进行。从此，企业活动的重心从生产管理转向了经营。企业面向市场，经营意识和竞争意识逐渐增强，营销概念和成本收益概念逐渐凸显。价值意义上的利润取代实物意义上的“保质、保量、保时”而成为整个企业运行的核心要求。所有这些都是中国当代企业进化过程中的重大进步。

然而，企业经营仅仅停留在产品经营的意义上是远远不够的。产品经营型企业，它的经营思维仅仅局限于产品的研产销过程，而不能涵盖现代企业经营中更具战略性意义的并购重组、资本聚集、产权联盟等资本运动过程，因而几乎没有可能在现代市场竞争中立于不倒。随着经济市场化和经济金融化进程的不断深入，大量埋头苦干、精耕细作于产品研产销过程的企业，一夜之间发现自己已濒岌岌可危的境地。它们或因资本实力不足而不能在产品的供研产销各个环节上进行足够的资源投入，以最终确立起竞争优势和可持续发展能力，或者直接面临着那些资本强势企业的吞并威胁。与这些产品经营型企业的濒危处境相反，一些

擅长资本运作的企业，却在动荡的产业变迁和激烈的市场竞争中奇迹般崛起。它们或者以大手笔的资本投入构筑起研发、供应、制造和营销等各个领域的压倒性优势，或者以并购重组、产权联盟等方式将那些有着产品经营竞争优势的企业直接吞并。总之，逻辑和事实表明，埋头苦干只管产品生产和经营的日子该走到头了，需要有一种新的经营思维来实现对产品经营型企业的超越。这种新的经营思维，即是资本经营思维。

从这个意义上说，从“生产管理型工厂”到“产品经营型企业”再到“资本经营型公司”的演变过程，是我国企业所走过或必须走过的一个特殊的经营境界进化轨迹。

需要指出的是，迄今为止，我国的大多数企业和企业家，依然对资本经营没有足够的认识。在我国当前的企业界里，存在两种现象：一种现象是，有的企业全心全意埋头苦干于产品经营，排斥或无知于现代市场经济条件下的企业资本运作，或者把企业的资本运作一概斥之为不务正业或玩泡沫。结果是，企业在市场竞争中“只见树木不见森林”，错失许多发展良机，甚至面临被淘汰或被兼并的境地。另一种现象是，有的企业专事资本运作，不做实体产品的研产销，不重视在产品市场上确立起竞争优势。它们或者只重视融资圈钱，拉长资金链条，而没有能力提高投入到实体经济中去的资本的使用效率。结果是，企业资本的形成并没有带来相应的资本增值，反而是融资圈钱速度越快、规模越大，企业造成的资本损失总量越大。而另外一些企业，则不重视企业的产品经营，专门以故事编造、概念炒作和投机博傻为能事，结果每每玩火自焚。在我们看来，这两种现象的企业都是在经营上误入了歧途。

事实上，不进化到资本经营的产品经营，是没有前途的；而脱离开产品经营的资本经营，是危险的。

资本经营的运作模式

资本经营究竟该如何开展呢？

不同的企业，在不同的约束条件和因缘际会下，可以以不同的方式、从不同的方向开展资本经营，走向产融结合，最终贯通产品经营与资本经营的互动和循环，一步步实现企业成长。

目前看来，主要有三种主流的模式。

实业模式：潍柴模式

计划经济时期，机械部下设汽车局，汽车局下有汽车工业总公司，下面又有中国重型汽车总公司，重汽工业分布于山东、陕西、四川。2000年，重汽集团净亏达到70亿元，结果中国重汽分拆成三家并下放给地方政府：以济南为基地的中国重汽、以西安为基地的陕西重汽、以重庆为基地的重庆重汽。

中国重汽下有一个潍坊柴油机厂，潍柴有一个16岁进厂，从底层员工成长起来的谭旭光。1998年潍柴产品积压严重，负债3亿多元，全厂1.4万人6个月没有发工资。这时候谭旭光被任命为厂长。谭旭光使潍柴迅速脱困，异军突起，利润从亏损到2004年突破8亿元，因此也导致了潍柴与母公司矛盾激化，潍柴在山东省政府的协调下在香港H股上市。因为上市的需要，潍柴并购了重汽下面同业的杭州发动机厂。随后潍柴与母公司分离，同时也失去了母公司这个最大的客户。但潍柴很快消化了这一冲击，到2006年年底实现销售额240亿元，毛利润15亿元。

这个故事还有另外一条线索。湖南株洲有一个火花塞制造企业——湘火炬。1997年底，湘火炬已经是一个垃圾股，但被德隆闪电般的出手收购了。唐万新不计价格收购湘火炬，是为了整合中国汽车配件产业，他要做一条完整产业链系统集成。盈利模式也不是产品利润分红，而是借助资本市场把整个战略架构和产业的未来预期转化成当前的股票上涨，以股权增值来启动资金循环。

德隆以湘火炬为旗舰，对中国汽车零配件企业进行地毯式收购。同时并购整合国外的汽配企业，利用其技术人才和管理人才，占领全球市场。从1997年到2000年的3年时间，湘火炬股价翻了几十倍。2000年中国重汽的分拆给了唐万新一个做整车的机会，2002年湘火炬展开系列收购，收购了重庆重汽、陕西重汽、法斯特变速箱。通过这个并购，一条完整的重汽产业链成型了。我曾听这个行业一个很有资历的人讲：这一条市场化的、完整的重型汽车产业链在德隆的推手下奇迹般整合，就像仙女下凡一样。如果再给德隆一年时间，湘火炬收购对象必定指向潍柴。

但是，2004年，德隆出事了，资金链断裂了。湘火炬一下子成了唐僧肉。一汽、上汽、中国重汽、宇通客车、西飞国际、上海电气、三一重工、JP摩根、万向、潍柴等20多家企业都欲收购湘火炬，而万向和潍柴则志在必得。万向鲁冠球做梦都想做整车，这可能是他最后的机会，而潍柴看到各大汽车企业都开始做发动机了，自己再做配套，生存空间将被挤压殆尽，最后鲁冠球把机会让给了潍柴。中国黄金产业链从此成型，潍柴成为最具竞争力的行业王者。

潍柴并购湘火炬，就拥有了从发动机、变速箱、车桥到整车这样一条国内最完整的产业链（见图10–6），并且控制了产业链中盈利能力最强的环节，这是中国重型卡车行业的里程碑事件。结果谭旭光在香港路演刚走出会场，股价就涨了。10年后，潍柴上市公司收入超过600亿元，利润达到90亿元，市值达到1 200亿元。

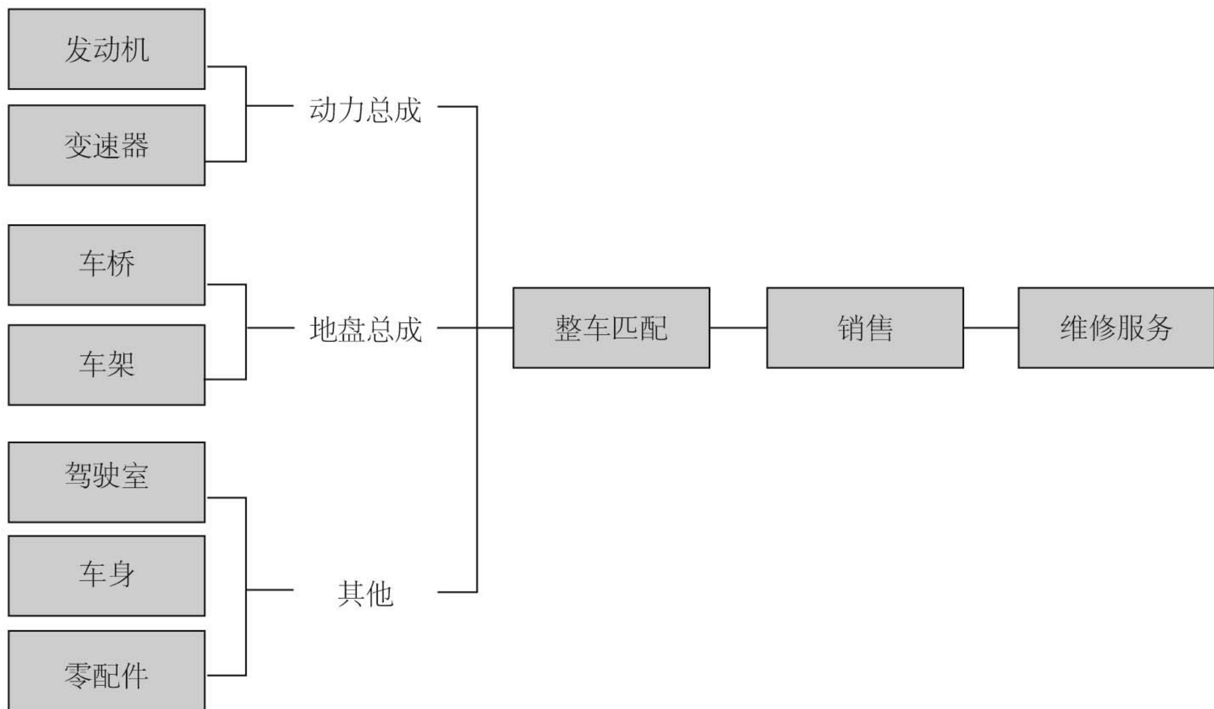


图10–6 潍柴并购湘火炬结果：中国重卡的黄金产业链成型

投资模式：复星模式

1992年，郭广昌、梁信军10万元起家，创立广信科技咨询，经营市场调查业务。在市场调查中，他们看到医药、房地产行业有机会，就进入医药、房地产行业。没钱做房地产开发，就做销售代理，慢慢变成了自己搞房地产开发，掘得第一桶金。后来他们转向以企业股权为投资对象。他们积累了资本，正好迎来中国国企改革，国有企业的股权释放到市场上，而且是按净资产定价，有很大的弹性。复兴集团一步步走向做并购，做重组，做股权投资，做多了，慢慢培育出并购重组的专业团队，于是并购重组和股权投资就变成了复星的商业模式和核心能力。

成立15年后，复星大概拥有十几家上市公司。复星从医药、房地产进入零售业，接下来进钢铁产业。有一次，我跟郭广昌两个人在上海咖啡店里聊天，郭广昌说最近准备大规模进军钢铁产业。他解释说，钢铁在欧美是夕阳产业，在中国是朝阳产业，只要中国房地产行业要发展、

重化工业要发展，钢铁行业就一定会大发展。复星后来又进年金融、矿业、传媒。

在复星集团内部，医药企业多了就并成医药产业集团，下面每个医药公司都按世界顶级标杆对标管理，所以是建立在专业化的基础上的。现在复星已经成为一个跨境布局的跨国集团，总资产858亿元，净资产300亿元。投资孵化企业变成了复星的基本商业模式。

企业成长可以通过投资控股，并购重组依次展开。并购重组，投资控股是一种商业模式，无关多元化与专业化。

要学这个模式，要特别思想的一点是为什么德隆输了，为什么复星挺过来了？成功与失败的关键不在唐万新和郭广昌个人，而在于组织体系上的差别。

“企业+基金”模式：思科模式

思科的创始人是一对夫妇，一个是斯坦福商学院的计算机中心主任，一个是斯坦福大学计算机系主任。最初他们只是想让两个计算机中心能够联网，结果弄出一个叫作路由器的东西。这就是1986年生产出的世界上第一台路由器，由此掀起了一场互联网革命。1999年思科上市，市值一度达到5 500亿美元，超过了微软。

要谈思科，就不能不谈红杉资本。红杉资本创始于1972年，是全球最大的风险投资，曾成功投资了苹果、思科、甲骨文、雅虎、谷歌、PayPal等著名公司。红杉累计投资了数百家公司，其投资的公司，总市值超过纳斯达克市场总价值的10%。红杉资本早期投资了思科，在很长时间里是思科的大股东。被称为“互联网之王”的思科首席执行官钱伯斯就是当时红杉委派的。

思科强势崛起是在上市之后，并购重组是它崛起的基本路线，思科

的整个成长过程就是并购的过程。每年少则并购几十家，多则并购上百家。思科利用自己的上市地位，像吸星大法一样的把行业内中小企业收入自己的囊中。

思科知道，这个行业的技术创新日新月异，作为全球领先的网络硬件公司，思科最担心的并不是朗讯、贝尔、华为、中兴、北电、新桥、阿尔卡特的正面竞争，而是颠覆性网络技术的出现。颠覆性技术一旦出现，自己的帝国就有可能一夜之间土崩瓦解。因此思科必须建立自己的行业雷达和风险投资功能，在全球范围内准确扫描新技术、新人才，通过风险孵化、并购整合到自己的体系里面来。但是思科是上市公司，不适合扮演VC（风险投资）的角色，因为上市公司决策慢，保密问题、风险承受问题、财务审计问题都是障碍，因此思科需要一家VC公司配合。老东家红杉资本就扮演了这个风投和孵化的角色。思科利用自己的技术眼光、产业眼光、全球网络，扫描发现新技术公司，对项目进行技术上和产业上的判断，把项目推荐给红杉，红杉进行风险投资。投资后红杉联手思科对项目进行孵化培育，如果孵化成功了，企业成长到一定阶段，就溢价卖给思科，变现收回投资，或换成思科的股票，让投资变相“上市”。这个过程是常态性进行的，于是思科就成了并购大王。

这一模式的运作机理和成功逻辑是什么？就是资本市场机制+产业整合效率（见图10–7）。

其资本市场机制是：一个项目成长为A+的时候，说明这个项目能长大，这时被思科并购，思科就能成长。思科能被预期成长，股价就能涨，就意味着思科可以更大规模融资，或者以股票来支付，从而有更强的支付能力不断去收购新企业。这就形成了一个良性循环。这就等于拥有了“发钞权”，其竞争力是别人难以企及的。这种模式的资本运营是资本的重要逻辑和玩法。

但这只是这个逻辑的一半，还有另一半逻辑——产业整合效率在发挥作用。并购进来的项目，镶嵌到思科的系统平台中，强化了系统的整

体效益和竞争力。整合出效果了，华尔街才给予更多的资本供应，有了资本供应，才能开展下一轮并购。通过并购，形成了更强的技术垄断，公司的价值则更高。

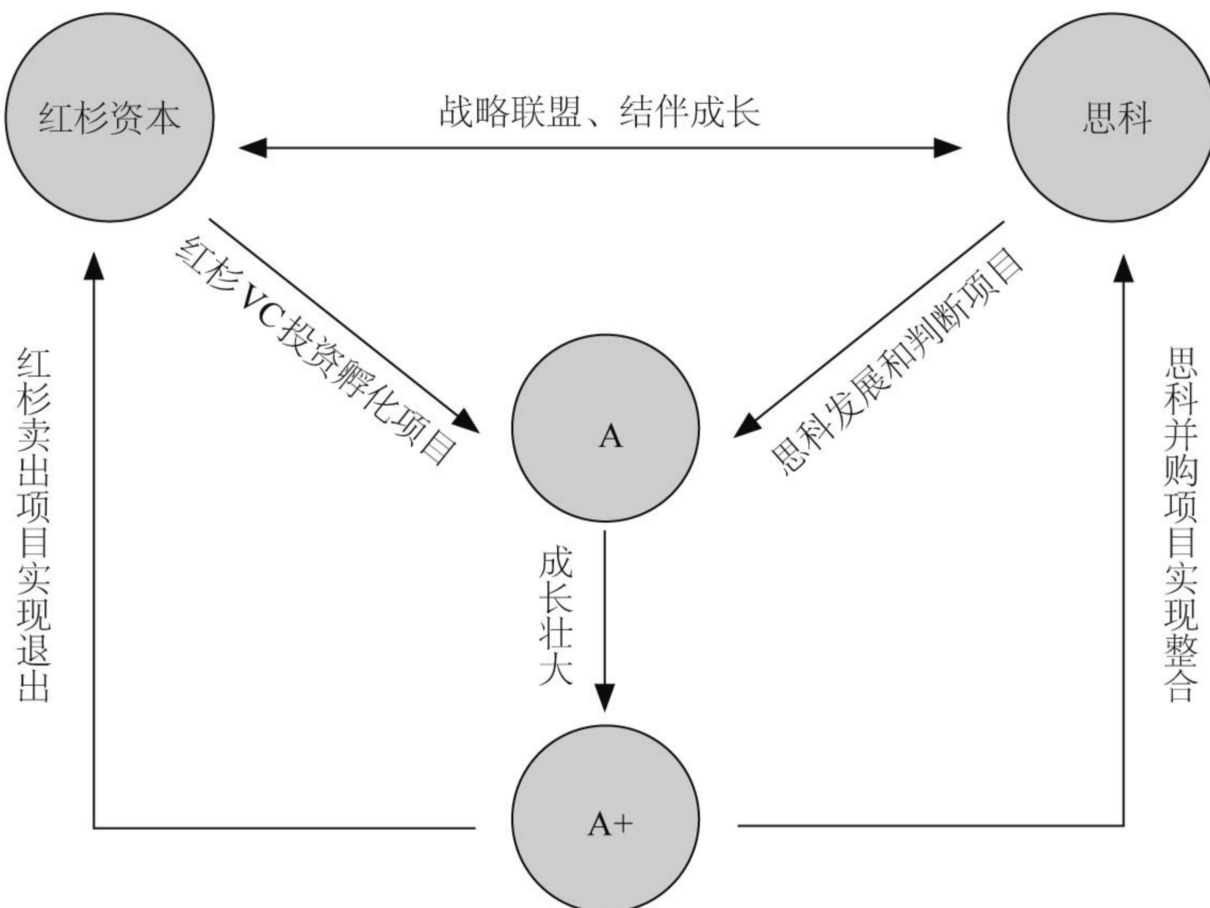


图10–7 思科与红杉资本“企业+基金”运作机理和成功逻辑

在这个过程中，各方各得其利，皆大欢喜：

新技术公司：获得了风险投资，赢得了存活和成长机会；卖给思科，创业者挣钱，思科的大平台也更有利于创业公司技术的创新和广泛应用。

红杉：依靠思科的技术眼光和全球网络，源源不断地发现并投资好项目。一旦孵化成功，高价卖出，就可获得高额回报，消化投资风险。

思科：充分利用自己的上市地位，用现金或股票支付，在全球范围整合了技术和人才，强化了自己的技术领先优势，造就了产业上和市值上的王者地位。

华尔街：思科的技术领先和高速成长，让其成了明星股和大蓝筹，拉动资金的流入和交易的活跃，促进了股市的繁荣。红杉的选项和投资管理能力得到了业绩的证明，资本市场持续地向红杉供给资本。

但是，思科虽然如此所向披靡，但技术创新的浪潮终究滚滚向前。当谷歌、脸书诞生后，在更高的维度对微软、思科进行降维打击，后者就不可避免的成了明日黄花。

第十一章
传统企业互联网转型“金山”模型

写到这里，干货已经基本全部抛出。

这里，简单做一个小结：在这个“互联网+”时代，在这个同时伴随着经济结构大调整和用户大切换的大时代，对传统企业来说，如何实现升级转型和战略突破，要做的就是4个字：守正出奇。

如何“守正”？

就是围绕“16字诀”开展工作：

用户为本：实现两个转变——从客户导向转变为用户导向，从以自我为中心转变为用户为中心，满足用户需求，提供“让人念念不忘”的用户体验解决方案。

产品为本：紧抓用户的痛点和兴奋点，以爆品思维和工匠精神为指引，专注某一领域或某一行业，锻造专业能力，塑造在“互联网+”屹立不倒的产品力。

服务为本：抓住从理性消费向感性消费切换的大机会，从“竞底”走向“竞优”，以员工满意驱动用户满意，将服务打造成新的护城河。

产业为本：抓住产业变迁背后不变的产业规律和产业逻辑，回归产业本质，重构游戏规则，引领产业潮流，走向基业长青。

如何“出奇”？

就是4个层面的创新：

业务模式创新：从“撒网捕鱼”到“蓄水养鱼”，从“地面推进”到“地空协同”（020）将成为常态。

组织管理创新：从雇佣制走向合弄制，从螺丝钉走向创客，从利益共同体走向事业共同体甚至理想共同体，将是共同的选择。

商业模式创新：无论什么行业，在“互联网+”时代，商业模式创新有两大方向，即从产品型公司到产业型、生态型公司，从产品经营到产品经营+资本经营。

经营理念创新：商业模式创新背后折射的是思维的创新，包括平台思维（构建产业生态型平台，重塑产业和企业资源配置模式和游戏规则）、大数据思维（从数据中寻找规律，从数据中挖掘价值，数据成为资产）、投行思维（产融互动，通过资源结构化配置，放大产业资源价值）。

明代心学大师王阳明说，“知为行之始，行为知之成”，最重要的是“知行合一”。如果说，前文所述的可以勉强叫作“知”的话，为了更好地指导传统企业产业互联网转型的“行”，笔者对前述的观点，从企业运作的角度，再进行简单的梳理。

从企业运作的角度，我们可以以最古老的方法论来理解这些最“新潮”的思想，即道–术–法：

道：在“互联网+”时代，企业首先需要思考的是，企业的价值定位和发展方向是否需要调整和升级，企业的价值观受到调整，目标用户和商业模式是否需要随之进行调整等。

术：在新的定位和方向指引下，需要思考产品和业务如何创新、盈利模式如何创新、营销如何创新、服务如何创新。

法：在“互联网+”时代，要思考组织管理、企业文化、人员能力、IT系统、资本运作等如何支撑前端业务的发展和战略的升级转型。

如图11–1所示：

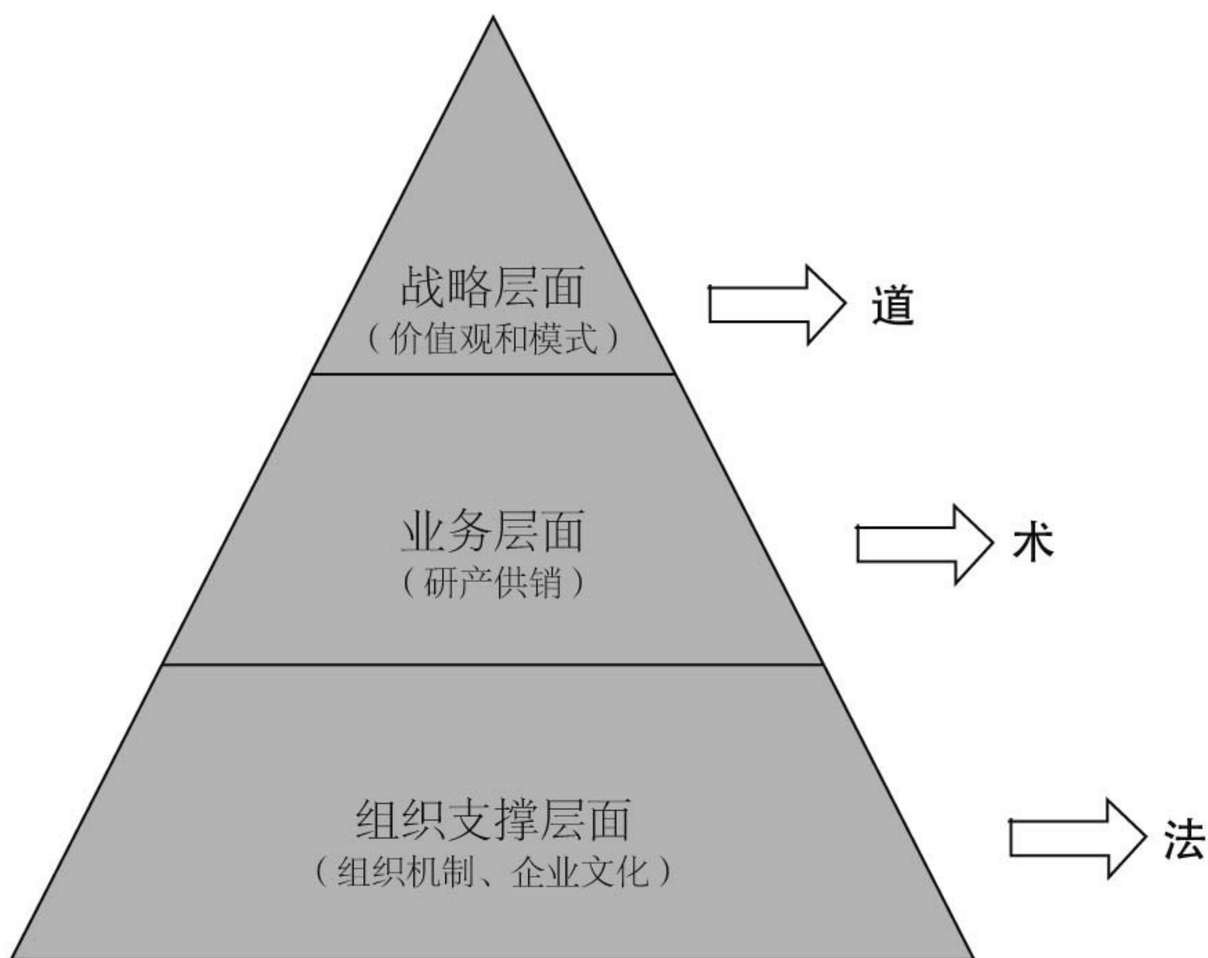


图11–1 传统企业产业互联网转型“金山：模型

为了便于记忆和传播，我们姑且把这一方法论叫作：传统企业产业互联网转型“金山”模型。

后记

由于从事管理咨询和投行工作的关系，我常年累月穿行于中国商业原生态，经常在一线战场与企业、企业家打交道。因此，有很多机会直面各种不同企业的困境，与企业家和其骨干团队并肩作战，共同寻求解决之道。很多时候，我方团队的专业能力、经验和洞察，加上企业家和骨干团队鲜活的阅历、丰富的资源和千锤百炼出的商业直觉，常常或快或慢就找到解决方案，问题完美或不完美的得以解决。在这一过程中，往往会有意外收获——双方相互碰撞出很多新的火花，给我带来一些新的思考、新的感悟。

这些思考和感悟很碎片，但却很有生命力和穿透力，因为它们来自于商业田野。

一开始是将这些碎片式的思考和感悟记在小本上，但总觉得缺少点什么。幸亏有了互联网，有了博客，于是，2007年上半年开始，我开始将这些思考和感悟记录在博客上。博客充分体现了互联网开放、互动的优势，通过博客，不仅让这些碎片式的思考和感悟得以沉淀，还通过与网友的互动交流，让这些思考和感悟更为丰满，更有温度。此外，还有意外的收获，结识了一群志同道合的朋友。

但一直没想过要把这些思考和感悟集结成书，直到有一天，一位企业家朋友的话点醒了我，“为何不把这些思考和感悟系统梳理一下集结成书，相信会很受欢迎”。是否会受欢迎不确定，也不重要，重要的是，通过这个过程，可以对过往的这些感悟和思考进行系统梳理，再度思考并沉淀下来，这本身就是一件很有意义的事。

于是，在2015年年中，决定出版此书。

基于我的学习经历和工作经历，不管书中观点是否有失偏颇，思考是否足够深入，但一直坚持的一点是：站在互联网和传统产业、传统企业的“中间”，思考二者之间的关系，并最终落脚于传统产业和传统企业。

我大学学的是通信和互联网，算得上是较早就接触到互联网的人。现在还记得第一次使用DOS系统的茫然无措，第一次使用ICQ和QQ（那时还叫做OICQ）的兴奋之情，以及大学校园里铺天盖地注册送小礼品的场景。那个时候的互联网，更多的还是扮演“好玩”“打发时间”的角色；那个时候的互联网，还是虚拟经济；那个时候的互联网，就是年轻人和风投玩的一场游戏。

很长一段时间，互联网和传统企业是“鸡犬之声相闻，老死不相往来”，甚至有传统企业老板以这样的比方嘲讽互联网创业者：做企业的方式分两种，一种“养猪”，一种“养孩子”。很明显，互联网都是“养猪专业户”，先烧风投的钱，骗用户、拉流量、做规模，养肥了去境外上市卖掉；我们不一样，把企业当孩子来养，吃喝拉撒睡，好好伺候，等它们长大了、自立了，回过头养我们。

这个比喻虽然“简单粗暴”，但的确比较形象地把那个时候的互联网经济和实体经济不同的商业逻辑刻画出来：实体经济是盈利驱动的，互联网经济是投资拉动；互联网经济从“怀孕”那天起就想好了“退出方式”，而实体经济不轻言“退出”。一句话，互联网经济是“以终为始”，而实体经济则是“善始善终”。

随着时间的推移，互联网以令人目瞪口呆的速度，迅速成为人们生产、生活中的基本元素，从而改变甚至改造人们的生活方式和工作方式（准确地讲，这里所说的互联网是指包括传统的桌面互联网、移动互联网、大数据、云计算、物联网等新兴技术在内的大互联网）。理所当然的，这也倒逼商业运作方式随之变革，从互联网营销到电子商务再到工业4.0，从消费互联网到产业互联网，互联网经济与实体经济不再是“井

水不犯河水”的两条平行线，而是由于共同的需要渐渐走到了一起，相互温暖，相互借力，共同推动产业甚至人类社会的进化。

站在互联网和传统产业、传统企业的“中间”，个人认为，我们不能高估互联网的短期价值，也不能低估互联网的长期价值。

首先，互联网是一种理念，互联网的开放、平等、自组织、自进化等精神，让传统企业可以走出更大的格局，走进更高维的世界；其次，互联网是一个杠杆，借助互联网，传统企业可以撬动更多的资源，构筑更大的能力圈；同时，互联网也是一种玩法，从“撒网捕鱼”到“蓄水养鱼”，开辟新的、更有想象力的商业打法；互联网也是一种工具，让传统企业有更丰富、更自由的商业选择。

从这个意义上说，对传统企业来说，需要的不是“互联网+”，而是“+互联网”，除此之外，还要“+金融”“+技术”“+人才”……

在互联网时代，一切都在变化，一切又从未改变。我所在的工作单位和君集团在思考企业的战略命题时，一直强调“产业为本”。互联网虽然在改变甚至改造一切，但背后的商业逻辑和规律一直未曾改变。“天行有常，不为尧存，不为桀亡”，无论技术如何进步，一切依然围绕“人”来展开，“人”才是商业世界运转的中心，而自古以来，人性是亘古不变的。

用在电信领域“打遍全球无敌手”的华为教父任正非先生的话说就是：“一、互联网还没有改变事物的本质，现在汽车还必须首先是车子，豆腐必须是豆腐。二、以奋斗者为本，以用户为中心。”

除引用的案例外，书中内容多是个人的思考和感悟，难以面面俱到，很多观点，也许显得单薄，甚至有失偏颇，但如果其中的一句或几句，能对你有所启发，我和我的大伙伴、小伙伴们的努力就很值得！

本书得以顺利面世，要感谢很多人！

感谢和君集团董事长王明夫先生在百忙之中，抽出时间为此书作序。

感谢赵大伟先生、程慧女士的大力推荐、指导与支持！

感谢我的团队与同事，及和君商学院“湘君班”六届、七届、八届的多位同志。在本书撰写过程中，他们给予了无私的帮助与支持。

感谢一路上有缘交流的中国移动、中国电信、海航集团、中国供销集团、三一重工、英特集团、斯兰集团、浙商集团、聚光科技、中国农业机械化科学研究院等多家企业的领导与高管们，他们的阅历、经验和洞察给我极大的启发，让我受益匪浅。

感谢和君公司品牌部的赵长城先生和中信出版社的黄维益、姜艺萍女士。在本书出版过程中，我们多次反复沟通。没有他们的努力工作，这本书不可能顺利出版，与读者见面。

最后，要特别感谢我的妻子李常宁女士及我的父亲母亲、弟弟妹妹，没有他们一直以来的默默付出、支持与陪伴，一切都无从谈起！谢谢你们！

许宁

2015年11月20日

于湖南长沙

附录一

亚马逊跨境电商的连锁革命㊟

2014年8月20日，亚马逊宣布将开展跨境电商业务——在上海自贸区设立国际贸易总部，通过“跨境通”平台，实现美国货物直邮中国。

对于外行人来说，这条消息的价值几乎可以忽略不计，但笔者看来，这绝对是一个重磅炸弹，将对电商行业、线下商业甚至实体经济带来革命性的影响。

“两个海平面”能量交换下的跨境电商业务前景研判

按照著名经济学家周其仁教授的理论，当代世界由“两个海平面”构成，一个是美国、欧洲、日本等发达国家组成的高海平面，另一个是中国和印度等发展中国家组成的低海平面。这两个海平面原来互不连通，而且落差很大。当两个海平面打通后，高海平面的商品、技术、管理、资本、信息等资源在趋利性的驱使下大量进入低海平面国家，引发全球产业布局重组、经济结构变动以及利益关系调整。

基于“两个海平面”理论，发达国家高品质商品向发展中国家流动，是必然趋势，符合经济规律和发展逻辑。目前来看，这种流动有三种方式：一是通过传统商业渠道（进出口贸易公司、成立合资公司本地组装或本地制造），二是通过海淘和代购，三就是通过类似亚马逊这样的平台提供的跨境直邮业务。

第一种方式目前是主流，但缺点很明显：

售价高。以汽车为例，据公开信息显示，保时捷卡宴在中国售价为90万元人民币，而相同的配置，在美国售价仅为30万元人民币。售价高的原因，一是因为高企的进口税，美国汽车运回国内，需交纳到岸价格25%的关税。此外，根据排气量不同，还有1%~40%的浮动消费税，以及17%的增值税，如排气量4升以上的汽车综合进口税可达82%。二是因为产业链的拉长，进出口公司、各地贸易公司、代理商、销售终端，进口商品产业链条的冗长程度远超国产产品，售价自然高。

难以覆盖个性化需求。无论是纯进口还是通过合资的方式引入中国，在品牌和具体产品的选择上，已经经过较大幅度的过滤，大量的品牌和产品并未进入中国市场。

相对来说，传统进口方式的劣势正好是海淘、代购和跨境电商业务的优势，消费者可以以最合理的价格买到国外的优质商品，而只需付运费和行邮税（即针对旅客行李和邮件的关税，一般不高）。

在此之前，消费者个人的海外购物模式主要是海淘和代购，其中，代购是通过他人购买国外商品再通过一定渠道带回国内，海淘则是直接去海外购物网站购买商品。由于假货横行，以及国家相关部门的大力打击，代购渐渐式微，海淘则逐渐成为主流。在海淘大潮中，盛行的方式是海外网站直接购买+由华人设立的转运公司代为收货+由转运公司寄回国内。这种方式相对代购更可靠，杜绝假冒伪劣的可能性，但是手续较为烦琐，速度慢，周期长。因此跨境直邮模式应运而生。

实际上，在此之前，包括亚马逊在内的许多国外电商平台，针对中国消费者，也提供跨境直邮服务，如一些时装品牌在打折期价格低于国内，对海淘一族相当有吸引力，但最大的缺点是有很少一部分商品提供此服务，可选择度低。根据海关总署的统计，护肤美妆、婴幼儿食品、

服饰、保健品、电子产品等5类消费品是海淘族最热衷购买的商品，但这些商品多数只能通过转运方式实现。

相对转运模式，直邮模式优势明显：流程简单（购物流程与字国内电商平台购物大同小异）、速度快（相比转运模式，跨境直邮可缩短10~15天）、更可信（跨境直邮电商平台对全程负责）。但转运模式并非一无是处，目前来看，相对直邮模式，转运模式运费略低，仍然有一定的市场。

那么，为什么说亚马逊跨境直邮电商业务会为电商行业、线下商业甚至实体经济带来革命性的影响的呢？随着中国中产阶层的兴起，对高品质商品的需求变得异常的旺盛，再加上环境污染、转基因食品充斥市场等因素的影响，跨境电商直邮业务的优势变得异常突出，业务前景一下子变得异常明朗。在可以预见的将来，将有大量的优质商品，会通过亚马逊等跨境直邮电商平台源源不断地涌向中国中产阶层家庭。

亚马逊开展跨境电商业务将引发的连锁反应

在这种趋势之下，笔者认为，亚马逊跨境电商业务的开展，将带来3方面革命性的连锁反应。

亚马逊中国借此强势逆袭，打破现有B2C平台市场格局

根据艾瑞的最新数据显示，至2014年第二季度末，中国B2C平台市场前三名分别为天猫、京东和苏宁易购，其市场份额分别为57.3%、21.2%和3.5%，亚马逊以仅1.5%的市场份额居第6位。这与亚马逊在全球其他国家的地位极其不相符，亚马逊在其大本营美国的市场份额达25.8%，稳居第一，在其他欧美国家基本稳居前三名。

亚马逊在欧美国家的火爆，说明其模式没有问题，但为何在中国经营如此惨淡？笔者认为，在于过于迷信技术本身，在于本地化不够。亚马逊在仓储物流的管理和平台运营上，远远领先于中国的B2C平台，但对于中国零售市场的理解，对中国消费者的理解，它还远远不够。在欧美国家，线下零售异常发达和成熟，电商只是作为线下的补充渠道出现，主打便捷而非低价；但在中国市场，线下零售本身较为落后，电商作为颠覆性的力量出现，因此价格战首当其冲，再加上中国网购重度人群主要为年轻人，多数为价格敏感型人群，所以，降价促销活动几乎成为B2C平台发展壮大的标配武器。但亚马逊中国仍然沿袭在欧美国家的模式，更强调通过技术提升客户体验，其结果是丢掉了最能影响客户体验的武器——价格，在商品上又无法与其他B2C平台形成差异化，从而导致消费者不买账。

此次跨境直邮业务的推出，使得这家全球最大的B2C电商平台相当于在全球上百万种最优质的商品和全球最大的区域消费者之间搭建一个新的通道——基于互联网和在线支付、跨境物流的空中通道。亚马逊中国很可能借助这些优质商品，引来优质流量，在两个海平面的能量交换当中完成自己的逆袭，彻底打破中国B2C市场格局。

引发中国线下商业变革

可以预见，在未来的1~2年内，在跨境直邮电商业务的冲击之下，护肤美妆、婴幼儿食品、服饰、保健品、电子产品等领域的进出口贸易公司、经销商、终端门店的生意将大幅下滑——年轻的父母们通过鼠标和双币信用卡即完成远在美国或者德国仓库的奶粉或者其他纯进口商品的购买，大量的此类企业不得不寻求转型。同时，纯进口商品的大量进入，将倒逼同一领域的本地中高端品牌和企业进行技术升级、产品升级、服务升级和品牌升级。

此外，亚马逊此次推出跨境电商业务，是亚马逊中国与上海自贸

区、上海信投公司三方达成合作的结果，三方将在自贸区内建立跨境电子商务平台。根据官方发布的信息显示，三方合作内容包括：一是建设跨境电子商务平台，为境内外客户购买亚马逊境外网站和中国网站商品提供服务；二是建设物流仓储平台，为中国企业出口商品配送全球提供物流仓储服务，打造辐射全球贸易的物流中心；三是利用自贸实验区金融创新政策，优化亚马逊公司融资结构，合作开展跨境电子支付服务；四是利用自贸实验区先行先试的政策优势，投资设立运营主体，并将其打造成亚马逊中国的国际贸易总部。

这也就意味着，通过此平台不仅仅为中国消费者提供购买境外商品服务，同时，也为境外消费者购买中国网站商品提供全方位的服务，这就为有实力的中国企业走出去提供了一条新的通道。

---

1. 许宁，《亚马逊跨境电商的连锁革命》，《企业观察报》，2014年9月。

附录二

“百度钱包”背后的互联网大变局[注]

2014年4月15日，百度宣布推出旗下支付业务“百度钱包”，并宣布其将率先出现在手机百度、百度地图、百度团购等百度系自有App中。根据百度披露的信息来看，“百度钱包”主要提供在线充值、在线支付、交易管理、生活服务、提现、账户提醒等功能，与支付宝、微信支付等大同小异。

百度突然杀入支付市场意欲为何？背后有怎样的深意？未来之路该如何走？

“百度钱包”背后的互联网江湖格局

看清百度钱包，得从中国互联网市场江湖格局说起。

随着中国互联网20年的发展，互联网市场已经形成三股力量：一是以BAT为代表的巨头公司，BAT是百度、阿里、腾讯三大巨头的缩写，他们分别以搜索、电商和社交为大本营，逐渐成为中国互联网市场的主导力量；二是以小米、360、美团等为代表的新变量公司，这些公司最大的特点是新、奇、特，以新的玩法、新的商业模式入市，不依附于任何一家现有巨头和平台，借助移动互联网，大胆创新，成为互联网市场的新变量；三是大量的创业公司，要么携裹新的技术，要么携裹线下资源，线上线下寻求机会。这三股力量相互博弈、此消彼长。

此外，还有一股特殊的力量，就是正走在互联网化路上的线下传统企业。这些传统企业中，一部分是线下巨头企业，如万达、中移动，试图在互联网领域构建能与前三股力量抗衡的势力版图，其他多数企业，则扮演着催化剂的角色，加剧前三股力量的博弈和混战。

目前看来，BAT仍然是互联网市场当仁不让的主导者，但随着中国经济的结构转型、人口结构的变迁、移动互联网等新技术的快速普及等诸多因素的影响，BAT正面临前所未有的挑战：一是随着线上线下融合的加深，互联网边界变得越来越模糊。互联网在改造所有行业，反过头来看，所有行业都将“变成”互联网行业。这对BAT来说，原本井水不犯河水的线下巨头如万达、中移动等，很可能将携巨量的线下资源，成为BAT最直接、最强力的竞争对手。二是变量公司和创业公司，借助移动端的创新先发优势和船小好调头的后发优势，不断冲击和蚕食BAT的势力版图。

在这种复杂情势下，为了保住垄断性地位，近两年来BAT均祭出了资本大旗，展开地毯式并购，以扩大业务和资源外延，以打造聚合最优质资源的新生态系统平台。

所谓新生态系统平台，有两大特征。

特征一： 四个流、一张网。

四个流即信息流、商流、物流和资金流。

信息流即一般所谓流量。在个人电脑端，百度、腾讯明显占优势，阿里则相对处于劣势，在移动端，凭借微信这一大杀器，腾讯将百度也远远甩在后边。根据公开资料统计，过去3年，阿里巴巴收购和入股了30多家公司，百度也入股了30多家公司。这些公司里，绝大多数是流量入口型公司。

商流即商品资源、商家资源。在这个环节，在实物电商领域，阿里有明显的优势，无论是消费品还是工业品，阿里凭借C2C淘宝、B2C天猫和B2B阿里巴巴平台遥遥领先腾讯和百度，但在生活服务领域，阿里完败给微信。腾讯凭借微信，在生活服务领域明显领先于阿里和百度，在实物电商领域一直没有找到感觉，所以只能通过与京东的战略合作弥补这一短板。在实物电商领域，百度更是完败，从最早的有啊（C2C），到后来的乐酷天（B2C），无一能够善终；好在百度基于搜索、地图、应用助手和糯米等，在生活服务领域聚合了一定的流量。

在物流上，阿里、腾讯旗鼓相当，腾讯通过入股京东获取了强势的物流资源，阿里则通过整合“四通一达”、菜鸟物流及与海尔日日顺物流的战略合作，获取了强力的物流资源。百度并未将精力放在实物商品上，因为在物流环节投入为零，好在并未影响生活服务平台的打造。

在资金流环节，最为重要的是支付及基于支付的增值金融服务。阿里凭借支付宝、余额宝在这一环节独占鳌头，聚合超过3亿的用户和上千万家淘宝平台内和平台外的商家。腾讯借助财付通、微信支付等算是补上了这一课，现在看来，效果还不错，尤其是微信+微支付，真正打通移动+社交+生活+支付，为下一步腾讯在生活服务和O2O领域大展拳脚奠定了最坚实的基础，在资金流转上提供了足够的能量。

在这一点上，百度是瘸腿的——缺少一个支付工具，就无法真正打通生活服务和O2O的闭环，百度钱包就是在这样的情势下推出的。百度钱包一经推出，百度在生活服务和O2O的闭环基本构建完成：搜索+分发（91）+LBS（地图和糯米）+支付。

所谓“一张网”，即信息流、商流、物流和资金流四个流是一个有机的整体，四个流涉及的各种元素以网络的方式相生互动，衍生出各种商业关系，创造出各种商业价值，这就是平台，这就是生态系统。

特征二：打通线上和线下，贯穿**PC**端和移动端。

从目前的发展态势看，移动互联网已经成为一种足以颠覆一切的力量。作为不同于互联网的新业务形态，在移动带宽、移动终端性能和体验大幅度提升的基础上，移动互联网凭借“随时、随地、随身”的优势在某些领域已经明显优于互联网，如购票、餐馆预定、电影票购买等生活服务领域。可以预见，移动互联网下一步将强力分流桌面互联网的流量，并以此与桌面互联网重新分配后端商业资源。所以，新的生态系统平台一定是以移动端为核心，贯穿个人电脑端和移动端的。

其次，新的生态系统平台一定是打通线上和线下。在移动互联、大数据、云计算等技术的驱动之下，移动终端变得越来越智能，人机合一成为趋势，“终端即人”——通过移动终端上的位置、身份等标签，即可以判定屏幕背后的“人”的特征和偏好。这个时候，人的消费行为不再分线上和线下，所有的消费行为和决策行为都是线上。企业也不再分传统企业和互联网企业，所以企业都是互联网企业——或许上半身或许下半身，或者全身都在线上。

目前，无论是腾讯、百度还是阿里巴巴，在移动端和线下，都不敢说已经胜券在握，哪怕是手握微信的腾讯。同时，它们都迫切希望借助巨量的流量资源、客户服务资源和支付资源，将线上的垄断性优势延续至移动端以及线下。在变量公司和创业公司乃至传统企业的冲击之下，一切都有可能发生。

百度钱包将面临的挑战及未来之路该如何走？

“百度钱包”本质上属于第三方支付。从目前发展来看，第三方支付未来的发展趋势主要体现在“三化”：

融合化。无论是百度、腾讯、阿里巴巴，它们的支付应用所扮演的角色都是相同的，即为平台的枢纽——通过支付，使得平台从媒体平台走向真正的商业闭环生态系统平台。所谓媒体平台，即无

论平台规模有多大，最终还是依靠广告进行商业价值货币化，百度是典型的例子。百度钱包的强大才有可能让百度深度介入交易当中，真正成为生活服务平台。

跨平台化。目前，国内有超过200家第三方支付企业，主要有四大流派：一是银联和银行系，如银联商务、中银通等；二是电信运营商系，如中国移动手机钱包、中国电信翼支付；三是独立的第三方支付企业，如快钱、汇付天下、拉卡拉等；四是互联网系，如支付宝、财付通等。无论哪一流派，其共同的发展趋势是工具化——除了服务主业外，还为其他行业企业提供支付解决方案，尤以独立第三方支付企业为最。

移动化。无论是银行支付还是第三方支付，在移动互联的发展大潮下，移动化都成为不可逆转的大势所趋。支付的移动化，伴随的是消费的场景化、感性化——你在参加知识分享活动时知道一本好书，通过移动平台和移动支付即刻即可下单，甚至即刻即可阅读（基于移动出版技术），任何一瞬间的冲动购买意愿都可即刻转化为购买力。

在融合化、跨平台化、移动化的大背景下，百度钱包该何去何从？笔者认为，百度钱包应该以专业化、整合化为主线，同时着力提升消费者体验和商家体验。

所谓专业化，即百度钱包首先需要成为平台真正的枢纽——专业的第三方支付工具，服务好百度生活服务平台，得到买家和卖家的认可。百度钱包需要基于生活服务业务流程不断进行支付业务的优化，找到交易双方在交易过程中在支付环节的痛点和痒点，让消费者和商家“想用”、“易用”。

从未来发展看，支付更是平台的血液系统。支付除了扮演交易环节物权交换的工具，基于支付，可以衍生出金融增值服务：为买家提供贷款服务，为卖家提供融资服务，如阿里的淘宝小贷、阿里小贷，及京东

供应链金融、京东白条等金融服务。这些服务的出现，是为了进一步提升平台对买家和卖家的吸引力。这些金融服务的重要性，甚至与商品、账期等因素同等重要甚至更为重要，可以预见，支付和基于支付的金融服务，将成为各大平台的服务标配。

要想提供金融服务，百度钱包一方面需要整合银行、保险甚至再保险等金融资源，另一方面需要商家所属的各产业资源，以更好基于历史数据金融服务需求方进行信用、偿还能力、风险进行评估，进行快速放款、贷后风险管控等。

对于百度钱包而言，还有很长的路要走。

---

1. 许宁，《“百度钱包”背后的互联网大变局》，《销售与市场》，2014年6月。